




3 1761 11648689 5



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116486895>



Canada Post
Corporation

Société canadienne
des Postes

Government
Publications

CAI
P&F
- ASS

Annual Report 1982-83



including period October 16, 1981 to March 31, 1982

What is Canada Post?

Canada Post is a Crown corporation engaged in the business of collecting, sorting, and delivering more than six billion pieces of mail yearly within Canada and between Canada and more than 165 other countries around the world. Its official name is Canada Post Corporation.

Canada Post, formerly a department of government, was set up as a Crown corporation by an act of Parliament – the Canada Post Corporation Act – which was unanimously passed by the House of Commons on April 14, 1981. The Corporation officially commenced operations on October 16, 1981, with the formal Proclamation of the Act.

Canada Post is a large and important part of the sector of the Canadian economy concerned with transportation, distribution, and communications. It delivers mail to eight million homes and businesses across Canada, a process that involves approximately 62,000 employees and 8,200 retail outlets located in more than 6,000 communities. The Corporation has total revenues of approximately \$2.3 billion and pays out close to \$1.9 billion annually in wages and benefits to its employees.

Products and Services

Canada Post provides eight basic services to meet the price and service needs of a complex and diverse market. They are:

Premium and Standard Mail First Class mail, the basic postal service for letters, postcards, bills, receipts, and similar messages.

Publishers' Mailings Second Class mail, for newspapers and periodicals.

Admail Both addressed and unaddressed Third Class mail, the bulk mailing of advertising material which makes effective direct mail marketing widely available.

Parcel Post A national distribution service for parcels between 500 g and 30 kg in weight. Parcels are either First or Fourth Class mail.

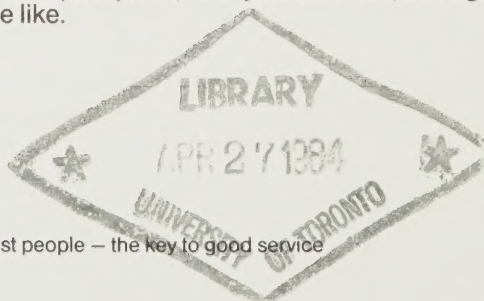
Priority Post A courier service offering reliable next-day delivery between major Canadian centres, and linking with other countries having similar service.

Electronic Mail Canada Post offers Telepost, Intelpost, and EnvoyPost. Telepost enables the public to send messages electronically via phone, Telex, or any telegraph office for delivery by mail to any address in Canada or the U.S. in hard-copy written form. Intelpost electronically transmits facsimiles of documents between specially equipped post offices in Canada as well as to certain overseas cities. EnvoyPost enables subscribers of the Envoy 100 service of the TransCanada Telephone System (now Telecom Canada) to reach any address in Canada by using the mail-delivery system.

Special Services Business reply cards, registered mail, special delivery, money packets, insurance, money orders, certified mail, C.O.D.

Philatelic Services Each year more than a dozen new stamps are issued by Canada Post. To meet the requirements of stamp collectors in Canada and abroad, these are sold, together with a variety of related products, by mail or from philatelic counters in post offices and other locations.

In addition to the above, many post offices serve as distribution outlets for government forms, such as applications for passports, family allowances, old-age security pensions, income tax returns, and the like.



Contents

Chairman's Letter	2
Board of Directors	4
President's Introduction	6
Senior Executives	8
Corporate Review	9
Service	12
People	18
Finance	23
Financial Statements	31

Canada Post Corporation

Head Office:
Confederation Heights
OTTAWA, Ont.
K1A 0B1

Chairman's Letter



Société canadienne
des postes

Canada Post
Corporation

Président du
conseil d'administration

Chairman
of the Board

Ottawa, Canada
K1A 0B1

The Honourable André Ouellet, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Mr. Minister:

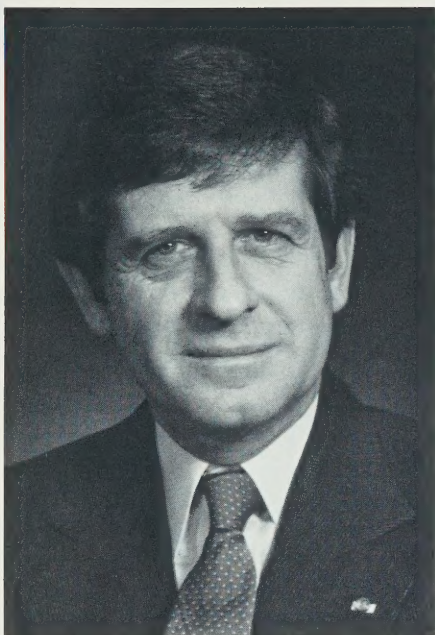
On behalf of the Board of Directors, I am pleased to submit the Canada Post Corporation's first Annual Report for the fiscal year beginning 1 April 1982, and ending 31 March 1983. This inaugural report also contains information on our financial beginnings from the commencement of operations on Proclamation Day — 16 October 1981 — until the start of the first full fiscal year on 1 April 1982, together with the report of the Auditors.

The Annual Report reflects the difficult challenges faced by the Corporation in its transition from a Department of Government to a Crown Corporation. These challenges are being vigorously pursued with determination to fulfil our legislated mandate: the creation of a socially responsible and economically viable organization. This Annual Report demonstrates our concern for that mandate.

I am privileged to serve as the first Chairman of the Board of Directors of the Canada Post Corporation and indeed proud to be associated with a group of dedicated Canadians whose professional attributes and sound judgment are clearly displayed by their active participation in the direction and management of the affairs of the Corporation. Each member of the Board of Directors represents a particular region of the country; individually they express those concerns which collectively make up this great land of ours. This diversity of backgrounds brings a vast array of knowledge and experience to the discussion of policies affecting the Corporation.

We are keenly aware of the trust placed in us by the public which we serve; as directors, we too share the public's concern for an efficiently operated postal service. The task is awesome; however, we are beginning to realize the benefits resulting from initiatives instituted since Proclamation Day. One of our objectives as a Board is to achieve a substantial improvement in service. Already, this objective is within sight.

The reporting requirements of the legislation that created the Canada Post Corporation, and our information-gathering procedures, are predicated on the Government's need for accurate and timely information, and on the public's need to know how Canada Post is managing its business. We welcome this opportunity to report to Parliament and the Canadian public; without compromising our competitive position and our responsibility to operate as a business, it is our intention to disclose all relevant information.



The success we have achieved since Proclamation Day is due to the dedication and commitment of our staff. The Board recognizes that people are our most important asset and the spirit of cooperation throughout the organization will continue to contribute to our financial growth and improved performance.

The Canadian postal service is on the road to recovery, and Canada Post Corporation is becoming financially self-sufficient. I would be remiss if I did not inform you that we still face many challenges but we are confident that we can promote a dialogue to the mutual satisfaction of all who have an interest in our operations. With your continuing cooperation and encouragement, the devotion of our employees and the support of the Canadian public, we will achieve a postal service that will meet the developing needs of our society.

Respectfully submitted,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "René J. Marin". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

René J. Marin
Chairman of the Board of Directors
February 1984

The Honourable René J. Marin, OMM, KSGG, QC, CD, LLD (Ottawa, Ontario)

As a County and District Court Judge (Province of Ontario), he led the Commission of Inquiry relating to the Security and Investigation Services Branch within the Post Office Department. He is also Chairman of the Board of Trustees of the Ottawa General Hospital and a member of many other charitable, benevolent and educational boards.

Board of Directors

Claire Beaudoin (Montreal, Quebec)

A member of the Board of Directors of Les Entreprises de J. Armand Bombardier Ltée, Les Placements Bombardier Ltée and Montreal Trust Company. Mrs. Beaudoin is also a member of the Board of Directors of l'Institut de recherches cliniques de Montréal.

George A. Cohon (Toronto, Ontario)

Chairman, President and Chief Executive Officer of McDonald's Restaurants of Canada Ltd. Mr. Cohon is a founding patron of Ronald McDonald Houses of Canada, Chairman of the Board of Governors — Exhibition Place, Co-Chairman of the Metro Santa Claus Parade, Director of Ontario Crippled Children's Centre, Director of York University, and is also a member of numerous additional Canadian boards and organizations.

Ronald W. Lang (Ottawa, Ontario)

Director, Research and Legislation Department, Canadian Labour Congress. Mr. Lang is also a member of the Advisory Board of the School of Public and Community Affairs of Concordia University.

Donald A. S. Lanskail (Vancouver, B.C.)

President and Chief Executive Officer, Council of Forest Industries of British Columbia. Mr. Lanskail, a lawyer, recently completed twenty years' service as an Alderman in West Vancouver and was named the municipality's first Freeman.

Louis H. Lorrain (Hudson, Quebec)

Honorary President of the Canadian Paperworkers Union, Mr. Lorrain has been involved in the Canadian labour movement since 1939. He is also a Director of Tembec Inc. and the Quebec Press Council Foundation, and is a Governor of McGill University.

Derek Oland (Halifax, Nova Scotia)

President and Chief Operating Officer of Moosehead Breweries Limited. Mr. Oland is also a Director of Royal Insurance Canada, Maritime Telephone and Telegraph Company and the Brewers' Association of Canada, and a Governor of Rothesay Collegiate School.

Francis J. Reidy (Moose Jaw, Saskatchewan)

President and General Manager of Henderson Insurance Inc. Mr. Reidy is also President of Henderson Hail Agencies, a Director of Canassur Insurance Brokers Limited and an executive of several other insurance-related companies and small businesses.

Adélar M. Savoie, O.C., Q.C. (Moncton, New Brunswick)

A partner in the Moncton law firm of Yeoman, Savoie, LeBlanc and Associates, Mr. Savoie is also an adjudicator under the New Brunswick Public Service Labour Relations Act, a Director of the Central Trust Company and an Officer of the Order of Canada (1976).



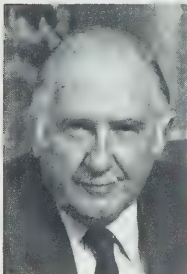
Claire Beaudoin



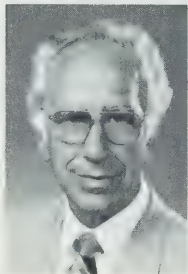
George A. Cohon



Ronald W. Lang



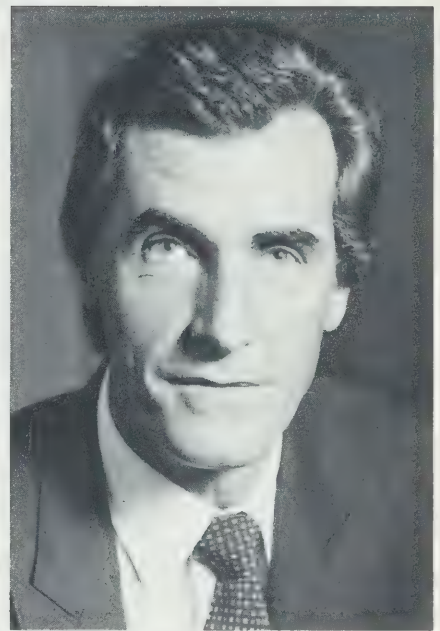
Donald A.S. Lanskail



Louis H. Lorrain



Derek Oland



R. Michael Warren



Francis J. Reidy



Adélar M. Savoie



Lynda Margaret Sorensen


Lynda Margaret Sorensen (Yellowknife, N.W.T.)

A member of the Legislative Assembly of the Northwest Territories and Chairman of the Labour Standards Board of the Northwest Territories. Mrs. Sorensen is also Chairman of the Standing Committee on Finance and Public Accounts and a past representative of the Northwest Territories on the Board of the Consumers' Association of Canada.

R. Michael Warren (Ottawa, Ontario)

Mr. Warren was named as Canada Post Corporation's first President and Chief Executive Officer in 1981. Prior to this appointment, his public-sector experience included numerous senior positions in the Ontario Government, such as Deputy Minister of the Ministries of Housing and the Solicitor General, as well as of the Department of the Provincial Secretary and Citizenship. He also served as Chief General Manager of the Toronto Transit Commission and Interim General Manager of the Canadian National Exhibition. His private-sector experience has included work in industrial sales, the food-processing industry and his own management consulting firm.

Introduction to the Annual Report by The President and Chief Executive Officer



When Canada Post was established as a Crown corporation in October 1981, it presented a unique and exciting challenge — the task of transforming an entire government department into a customer-oriented, employee-caring and financially self-supporting organization.

The scope of that task is enormous.

Not only had the Post Office Department built up large annual deficits approaching the billion-dollar level, but also its performance in the previous decade — which had been characterized by service interruptions and a lack of speed and reliability — had resulted in a significant loss of public confidence and a corresponding massive growth in private-sector and technological alternatives. The three primary objectives adopted by the new Corporation were: to improve service; to develop a better climate in human relations within the organization; and to establish sound business plans to achieve financial self-sufficiency.

It is my pleasure in this, our first Annual Report, to outline the progress that we have made toward achieving these objectives during the first eighteen months of the Corporation's existence.

The complex and lengthy process required to separate effectively the assets and liabilities of the new Corporation from those of the government, and to establish an appropriate accounting system for the Corporation, have caused the first Annual Report to be presented later than the time specified by the Canada Post Corporation Act.

However, you will see in the pages of this report the real and tangible progress Canada Post and its employees have made during the first phase of the turnaround from department to corporation.

Service

A number of major initiatives launched in the first eighteen months to improve service resulted in steady improvements in our on-time delivery of all classes of mail. While our overall service in First Class mail, for example, improved by 10 per cent, it still means that we are not meeting our standards one hundred per cent of the time. When you move 25 million pieces of mail a day, as we do, it means that even a small percentage not on time translates into a large number of individual letters. We will continue to work to improve our performance.

In addition to improving our speed and reliability, we also launched a number of new services and expanded others.

Priority Post, our overnight courier service, was expanded and our involvement in electronic mail was increased beyond Telepost and Intelpost with the introduction of EnvoyPost.

We also extended delivery service to 172,000 additional homes and businesses across Canada largely through productivity-bargaining measures.

Looking to the future, we set up a Business Development Division to examine ways in which the Corporation could exploit such assets as its widespread delivery services and retail outlets in every community of Canada.

People

In the old Post Office Department, labour-management relations were characterized by strife, work stoppages, and strikes.

To reverse the trends of the past, Canada Post launched a host of new initiatives designed to improve our relationships with employees and their unions.

It became the policy of the Corporation that no major management decision would be made without prior consultation with the postal unions, and this decision was reinforced by having labour representation directly on the Board of Directors of the Corporation.

We launched training courses for supervisors to teach motivational and team-building skills and worked cooperatively with our various unions to develop a broad range of new occupational health and safety programs.

But while this report details a number of pragmatic steps that have been undertaken to improve the human chemistry within the organization, it does not, and cannot, measure the new feeling of pride that comes from the solid accomplishments of the past eighteen months and the growing realization that we can all be “winners” at Canada Post with the right effort and attitude.

Self-sufficiency

The Annual Report sets out numerous programs and initiatives that we have undertaken with the objective of achieving financial self-sufficiency in the 1986-87 fiscal year.

The highlight of our financial performance record is that, while improving and expanding customer services and investing in new programs to enhance the quality of working life within the Corporation, we have managed to reduce our reliance on taxpayer funding — which was approaching a billion dollars prior to incorporation — to \$262 million by the end of fiscal year 1982-83.

The first phase of the turnaround of the Corporation was characterized by significant increases in postal rates and the emergence of initiatives to control the cost of doing business.

In the next phase of the turnaround, Canada Post will shift the bulk of the financial burden from our customers and the taxpayers to the Corporation itself.

Between now and 1986-87, the temporary transitional subsidies will decline and be eliminated while future postal rates will have to be maintained at market-responsive levels.

Over this period, however, the Corporation will benefit significantly from a number of the cost-reduction, productivity-improvement, and sales-expansion initiatives accomplished in the first eighteen months of the Corporation's life.

Future business plans currently being developed will focus on improving the Corporation's competitive position, increasing our productivity, and lowering our unit costs. While we still have a long way to go in “leaning down” the organization and becoming more efficient, all employees of Canada Post can be justifiably proud of our record of accomplishment in the first phase of our turnaround.

President Michael Warren
with employees Gregory
Byers and David Byng



I want to take this opportunity to express my personal appreciation of the efforts of employees at every level in Canada Post who have contributed to the successes achieved in our first eighteen months as a Crown corporation.

We have made a good beginning.

With cooperation, creativity, and continued hard work we can, over the next few years, transform Canada Post into a service of which all Canadians can justifiably be proud.

R. M. Warren
President and Chief
Executive Officer
February 1984

**Canada Post Corporation
Senior Executives**
(As of March 31, 1983)

André Lizotte
Executive Vice-President
and Chief Operating Officer

Stewart Cooke
Executive Vice-President
Personnel and Labour Relations

Kenneth Harry
Executive Vice-President
Finance and Administration

Georges Clermont, Q.C.
Vice-President
Corporate and Legal Affairs

I. W. Craig
Comptroller

André Duval
Vice-President
Management Information Systems

Keith Jolliffe
Vice-President
Administration

William Kennedy
Vice-President
Employee Relations

Henry Klassen
Vice-President
Financial and Rate Planning

Graham McDonald
Vice-President
Operational Services

C. D. L. Millar
Treasurer

Larry Sperling
Vice-President
Corporate Planning and
Business Development

James R. Taylor
Vice-President
Marketing and Sales

André Villeneuve
Vice-President
Corporate Communications

Paul Vivian
Vice-President
Labour Relations

George Wilton
Vice-President
Finance

Corporate Review



A New Crown Corporation

The founding of the Canada Post Corporation on October 16, 1981, was the culmination of more than a decade of study by the government of the operation of the Post Office Department. The final report, entitled “Considerations which affect the choice of organization structure for the Canada Post Office,” was submitted to the then Postmaster General, the Honourable Gilles Lamontagne, in August 1978. It confirmed earlier findings that a more appropriate organizational structure for Canada Post would be a Crown corporation. Such a structure would allow for a single management focus on all aspects of the postal business, rather than having responsibility diffused among various government departments, each concerning itself with only one particular aspect of management.

As the last Postmaster General, the Honourable André Ouellet, said during the second reading of the Canada Post Corporation Act, “...as it exists now, the Post Office Department is answerable, in one way or another, to various other departments. For example, the Department of Public Works owns and maintains the facilities, the Public Service Commission controls hiring and firing, and the Treasury Board has the final say in labour negotiations. The Board of Directors will have the responsibility for the day-to-day operation of Canada Post as a corporation. This change in procedure and responsibility will greatly simplify and enhance efficiency.”

The Canada Post Corporation Act

The Canada Post Corporation Act provides the Corporation with a basic mandate within which to conduct the affairs of the postal service. That mandate is as follows:

- “to establish and operate a postal service for the collection, transmission and delivery of messages, information, funds and goods both within Canada and between Canada and places outside Canada;
- “to manufacture and provide such products and to provide such services as are, in the opinion of the Corporation, necessary or incidental to the postal service provided by the Corporation; and
- “to provide to or on behalf of departments and agencies of, and corporations owned, controlled or operated by, the Government of Canada or any provincial, regional or municipal government in Canada or to any person services that, in the opinion of the Corporation, are capable of being conveniently provided in the course of carrying out the other objects of the Corporation.

Corporate Review

“While maintaining basic customary postal service, the Corporation, in carrying out its objects, shall have regard to:

- “the desirability of improving and extending its products and services in the light of developments in the field of communications;
- “the need to conduct its operations on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada and that is similar with respect to communities of the same size;
- “the need to conduct its operations in such a manner as will best provide for the security of mail;
- “the desirability of utilizing the human resources of the Corporation in a manner that will both attain the objects of the Corporation and ensure the commitment and dedication of its employees to the attainment of those objects; and
- “the need to maintain a corporate identity program approved by the Governor in Council that reflects the role of the Corporation as an institution of the Government of Canada.”

To place the Corporation in a position to accomplish its mandate, the Act conferred certain rights and responsibilities on it. Some of these are:

- the establishment of an eleven-member Board of Directors charged with the responsibility of directing the affairs of the Corporation, including establishing, subject to the approval of the Governor in Council, the by-laws of the Corporation;
 - an exclusive privilege for the collection, transmission and delivery of letters to an addressee in Canada;
 - the prescribing of regulations for postal rates and other matters governing the movement and handling of the mail, all of which are subject to the approval of the Governor in Council;
 - the setting of postal rates at fair and reasonable levels that are consistent, as far as possible, with providing a revenue — together with any revenue from other sources — sufficient to defray the costs of operations;
 - the transfer of all the assets and liabilities of the former Post Office Department to the Corporation;
 - a mechanism for the funding of the Corporation during the transitional period toward financial self-sufficiency, and thereafter, should the need arise;
 - a mechanism under which directives from the Minister responsible for Canada Post Corporation or the Governor in Council must be laid before Parliament, including a provision whereby the Corporation may be compensated for any loss that it incurs in carrying out the directive;
 - the transfer of all employees of the Post Office Department to the Corporation and the continuation of their employment benefits until such time as such benefits are modified by collective agreement or, for non-unionized employees, by management policy.
-

The Canada Post Corporation Act is considered to be a model Crown corporation act, in that it reflects the more advanced thinking concerning the balance between providing management with the necessary freedom to control the affairs of the Corporation and providing the shareholder – the government – with the basis for accountability to Parliament.

Proclamation of the Act initiated the monumental task of transforming Canada Post from a government department to a Crown corporation. It segregated a significant portion of the government's activities and established them as a stand-alone entity. A task of this magnitude had never before been attempted in Canada. In the private sector, an acquisition of a company the size of Canada Post would have ranked as one of the largest in history.

The Birth of Canada Post Corporation

On October 16, 1981, Canada Post acquired fixed assets valued at \$1.56 billion encompassing over 2,200 owned properties, which included 29 major mechanized plants with sophisticated mail-sorting equipment and 115,000 metres of conveyor belts, 3,500 vehicles, and 1.6 million lock boxes. In addition to these assets, the Corporation acquired leases for more than 1,100 properties and took over agreements with some 2,100 individuals for the operation of sub post offices. In total, Canada Post had, and maintains to this date, more branch offices than all the Canadian chartered banks combined.

In addition to its fixed assets, the Corporation acquired current assets from the government in the order of \$390 million. These comprised cash of \$153 million, accounts receivable of \$190 million, and prepaid expenses and supplies of \$47 million. Included in the cash transferred was a \$66 million postal money order float. Each year, money orders are issued with a total face value of approximately \$1.3 billion.

The current assets were offset by current liabilities of approximately \$280 million. These liabilities, which had been normally incurred in the operation of the postal service, were also transferred to the Corporation pursuant to the Canada Post Corporation Act. The working capital position of the Corporation at its inception, therefore, amounted to approximately \$110 million.

The major long-term liability carried on the Corporation's balance sheet at incorporation related to the severance pay entitlements of employees, which at that date had a present value of approximately \$245 million. The liability arises from the provisions of the various collective agreements and conditions of employment and was transferred to the Corporation in accordance with the Act. The amount will be liquidated as employees leave the Corporation and will be recovered either from postal customers by inclusion in postal rates in the future, or by appropriations from Parliament. It is important to note that this obligation is a joint liability with Government.

The value of a workforce of some 62,000 trained employees, the operating knowledge of an experienced management, and the established business of providing mail service to all Canadians are not reflected on the balance sheet. They are nevertheless more important to Canada Post than all of the physical assets and financial aspects of the Corporation.

Service

The new corporate organization established as its most immediate priority the improvement in speed and reliability of the services offered to the public.

Quick Starts

Six “Quick Start” initiatives were taken to remedy the most obvious and serious shortcomings while long-term solutions were being developed.

The initiatives included programs to resolve missorts and missends — errors in the sorting or addressing of letters; making the national network through which mail is distributed tighter and more efficient; improving the mailing practices and handling of Second Class mail — i.e., publications — by giving a higher priority to this type of business; making a special effort to improve performance at several key plants; enhancing quality control in all aspects of the operation from mail-processing machines to loading docks; and focusing on the need to expedite the turnaround of any items of mail that were misrouted in the system.

At the same time, it was decided for the first time in post office history to issue to the public on a regular basis reports on the performance of First Class mail to illustrate the improvements being made in service to our customers. Some of the tests that these reports were based on had been carried out within the same parameters for many years by Canada Post prior to the establishment of the Corporation. Others were carried out in conjunction with users whose regular mailings provided a readily available and objective yardstick for measuring the speed and reliability of Canada Post services.

Improved Performance

Performance Reports indicated that national on-time delivery of First Class mail improved from 79 per cent in October 1981 to 89 per cent at the end of the 1982-83 fiscal year. Improvements were recorded in different classes of mail over major routes. On-time delivery between Toronto and Montreal, for example, went from 74 per cent in March 1982 to 86 per cent in March 1983 — substantial progress toward a more acceptable level of performance. Other links showed equally significant improvements. The figure for Toronto to Vancouver went from 83 per cent to 94 per cent in the same period; and Calgary to Edmonton, which had hit a low of 57 per cent two years previously, recorded a 97 per cent on-time performance in March 1983.

This report includes data on the performance on five classes of mail: First Class short and long — the post office term for letters of standard sizes; First Class oversize — the terminology for large-format letters; parcels; Telepost; and Priority Post.

(a) First Class Mail

The table on First Class short and long includes both national local and national forward performance. Local mail is delivered within the originating city or urban area, and forward mail is sent from one city to another.

On local mail, the First Class mail standard calls for one-day delivery 95 per cent of the time. On forward mail the standard calls for two-day delivery 90 per cent of the time except on certain long-distance east-west routes where, because of time-zone differences, three-day delivery is the standard. (See Table No. 1.)

The performance of oversized mail was initially measured only quarterly. This frequency has been increased to monthly. The results have begun to show improvement due to the initiatives mentioned earlier and a program to educate customers on the need to ensure that this mail is marked to indicate class. Without proper marking, much of this mail had previously been treated as non-priority. (See Table No.2.)

(b) Parcel Mail

The standards on which parcel mail performance is measured range from one day within a city to thirteen days for longer runs. First Class parcel mail follows the same standards as letter mail. Fourth Class is transported by land rather than by air, and travel time is included in the delivery span. Although parcel mail is still not at the level of performance desired, it has shown considerable improvement. This trend is expected to continue. (See Table No. 3.)

TABLE 1

Service Performance First Class Short & Long
National Local and Forward
Per cent on time
100

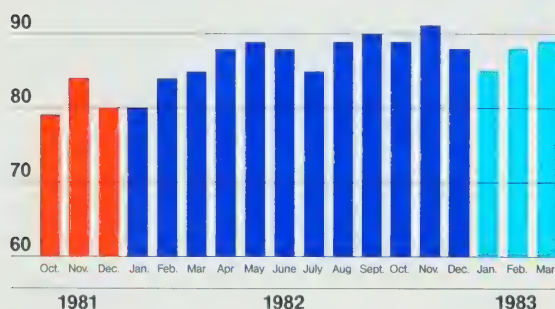


TABLE 2

Service Performance First Class Oversize
National Local and Forward
Per cent on time
100

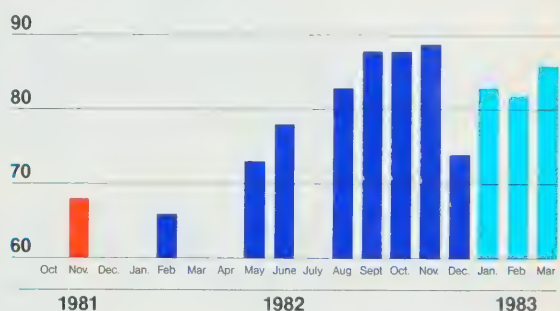


TABLE 3

National Performance Parcel Mail
Local and Forward
Per cent on time
80

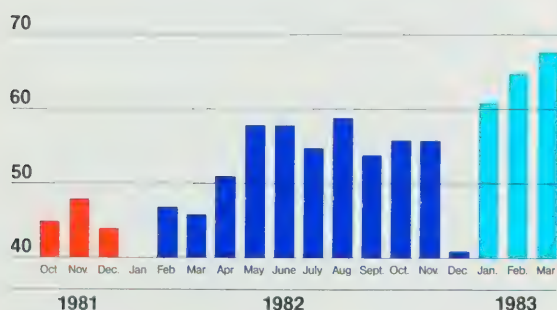
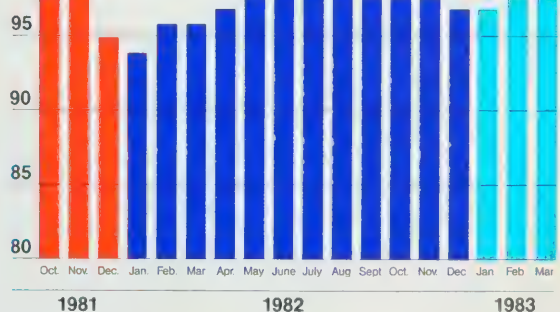


TABLE 4

Service Performance
Priority Post
Per cent on time
100



Service

(c) Telepost

Telepost messages are transmitted electronically across the country to the nearest post office for delivery as mail, and therefore are not affected by the distance involved in the same way as letters. The regular standards are next-day delivery. Special delivery Telepost requires same-day delivery, depending on the time of day the message is sent. Regular Telepost has a consistent on-time delivery performance ranging between 95 and 99 per cent. The more exacting demands of special delivery Telepost mean that its performance, while still in the 95 per cent range, is usually a few points lower.

(d) Priority Post

Priority Post, Canada Post's premium courier service first introduced in 1979, provides next-day delivery of letters and packages to most major cities in Canada. It is monitored continuously on a piece-by-piece basis to ensure that standards are as high as those of competitors in the same field. (See Table 4.)

Transportation Time Reduced

The transportation of mail among various Canadian cities was studied and changes implemented on 102 transportation links, resulting in a 30 per cent improvement for in-transit time between major cities. This was achieved in part by switching from rail to highway to free the movement of mail from railway timetables, eliminating non-essential stopovers and adjusting transportation schedules to match peak productivity periods.

Canada Post also worked closely with large-volume mailers, including publishers and direct mail marketing companies, to enable them to use mechanized mailing systems more effectively. This resulted in better service to these users as well as a reduction of the effort involved in moving this mail to destination.

Delivery Expanded

Canada Post broadened the scope of its service during the first eighteen months by expanding direct delivery service to 172,309 additional home and business addresses across the country. This expansion stemmed in large part from a productivity agreement with letter carriers, which is dealt with more fully in the "People" section of this report.

Priority Post Grows

Priority Post, Canada Post's courier service, was expanded to 24 cities across Canada. Priority Post also connects with 13 foreign countries where postal authorities provide a similar service under a variety of names. Spurred by its 98 per cent on-time delivery performance and an energetic series of sales campaigns, Priority Post became the fastest-growing courier-type service in Canada. The scope of Priority Post was expanded to make the service more readily accessible to both contract and casual users, and plans were developed to improve and expand the service in the future.

New Business Development

A significant step was the establishment of a Business Development Division by Canada Post to explore opportunities for new postal products and services, an essential element for the future success and long-term viability of the Corporation. When Canada Post was formed, it recognized a threat to the volume of mail being handled both from newer entrants in the field and from the development of new information-handling systems made possible by the marriage of computer and telecommunications technology.



Priority Post, Canada Post's courier service, is expanding (left)

Letter carrier delivery service was extended (lower left)

Huguette Taillon codes letters (below)

Canada Post delivers to more than eight million homes and business (lower right)



Service

Rather than adapt its systems to shrinking volumes, Canada Post sought to expand the flow of mail to fill up the system in which Canadians have invested heavily over the decades.

In response to questions from customers, Canada Post also moved to define by regulation the term “letter” in the exclusive privilege over the collection, transmission and delivery of letters set out in the Canada Post Corporation Act. The definition was arrived at only after full discussions with consumers and other interested parties to ensure that the need for a revenue base to fund universal mail service would be balanced against intrusion into competitive markets and the choices available in the private sector.

The basic business development philosophy of Canada Post is to attract more volumes and to diversify the business in order to generate revenues, which will ensure that universal postal service can be maintained at rates that are reasonable for all consumers. Canada Post plans to support the future viability of the postal system by entering new markets with competitive products.

Successful efforts in business development during the first eighteen months included winning back, through better price and service, the delivery of bills that some utilities had transferred to other methods of distribution. Canada Post also entered into a test with the electrical utility in Markham, Ontario, to establish the feasibility of having letter carriers read electricity meters on their rounds. It is looking at other ways of exploiting the fact that it has a delivery service to almost every home and business in Canada every day of the working week, coupled with the largest retail network in Canada with outlets in more than 6,000 communities.

Electronic Mail

Among the growth areas in which Canada Post is already active is electronic mail. During its first eighteen months, the Corporation developed plans to expand the scope of Intelpost, the electronic mail service that enables the public to transmit copies of documents instantaneously between suitably equipped post offices in Canada as well as in London, Amsterdam, Berne, and other cities overseas. Plans were also advanced for Telepost, an existing electronic mail service, and a new service — EnvoyPost — was added in March 1983 in conjunction with the TransCanada Telephone System, now known as Telecom Canada. This enables subscribers of the Telecom Canada Envoy 100 electronic messaging service to reach any address in Canada by using the mail delivery system.

Philatelic Services

Canada Post sought to generate additional revenues through better philatelic services. Each year a number of events, individuals and organizations are honoured through the issuing of commemorative stamps that reflect the artistic, cultural, economic and scenic resources of the nation.

To meet the demands of a worldwide philatelic market, Canada Post produces First Day Covers, specially printed envelopes bearing new stamps cancelled on the day of issue, and a wide range of other philatelic products designed to enhance the interest and attractiveness of Canadian stamps. Each year philatelic sales generate more than \$20 million in revenue.

The 1982 Souvenir Collection of Canadian Postage Stamps, a book featuring a mint set of all the stamps issued during 1982, background information and technical specifications on each of them, received three design awards and sold more than 80,000 copies during the year, making it one of the best-selling books in Canada. It won the Prix d'excellence (first prize) from la Société des graphistes du Québec at Concours 1983 in Montreal, a Certificate of Excellence from the American Institute of Graphic Arts and the Merit Award from the Art Directors Club of New York.

Plans were developed to move the Philatelic Mail Order Service from Ottawa to Antigonish, Nova Scotia, as part of the federal government's decentralization of services program. This project is being funded by the federal government as part of its policy to move certain job-creating activities to areas in need of economic stimulus.

Among the individuals, organizations and events commemorated with special stamp issues during the period October 1981 to March 1983 were former Governor General Jules Léger and Terry Fox, the signing of the Constitution, the City of Regina's centennial, the Salvation Army, World Communications Year, Commonwealth Day and the Royal Canadian Henley Regatta. A miniature sheet consisting of five stamps, each of which showed a reproduction of an historic earlier issue, was produced to mark the International Philatelic Youth Exhibition in Canada. Other stamps featured bush and transport aircraft, heritage artifacts, Waterton Lakes National Park and Nativity scenes, which were the subject of a special Christmas issue. Where possible, ceremonies were held to mark the launch of the stamps and honour the individuals, events or organizations being commemorated.

In recognition of Canada Post's high standards for stamp issues, two stamps issued during this period were awarded design awards at the Toronto Art Directors Exhibition. The stamp commemorating the Salvation Army's centennial won the exhibition's Merit and Silver awards, while the Regina Centennial issue won a Merit award.

As part of its overall commitment to the development of philately, the Corporation owns and operates the National Postal Museum in Ottawa. The museum houses Canada's national stamp collection, as well as a significant number of postal artifacts and original works of art that have been reproduced on Canada's stamps over the years. Visited by approximately 47,000 people during the period covered by this report, the Museum gathers and preserves objects related to the Canadian postal service from its earliest beginnings to the present day.

In order that both the philatelic program and the National Postal Museum serve the needs of their clients and adequately respond to their overall social obligations, two advisory committees have been created to assist management in administering the stamp program and the Museum. The Stamp Advisory Committee recommends the choice of stamp subjects and designs to the Minister responsible for the Corporation while the Museum Advisory Committee advises the Museum administration on projects and policies that will enhance the Museum's ability to perform its tasks. Both committees are comprised of a variety of citizens of different backgrounds in order that the greatest range of views be represented.

People

Canada Post has recognized from its beginnings as a corporation that, as a service business, employees are its most valuable asset, and the quality of the performance of its people is the single most important element in achieving success.

The financial data of the Corporation indicate that more than 73 cents of every dollar spent by Canada Post goes to employees in the form of salaries and benefits. This is a higher percentage than in many other industries, and illustrates the fact that Canada Post is in a labour-intensive business.

Recognition of the people-oriented nature of Canada Post has resulted in a degree of involvement by organized labour in the new Corporation's policy and decision-making processes, which is unique in Canadian industry.

Union Participation and Consultation

Canada Post's eleven-member Board of Directors represents a broad cross-section of Canadian society, including organized labour, so that this perspective is included at the highest decision-making levels within the Corporation. At the operating level, a process of ongoing consultation has been established which goes beyond the requirements of the collective agreements. This provides the unions and associations representing postal employees with the opportunity of making a meaningful input to the decision-making process.

The unions and associations acting as bargaining agents for Canada Post's employees are:

Associations and Unions Representing CPC Employees	Approx. No.
Association of Postal Officials of Canada (APOC)	4,250
Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA)	9,250*
Canadian Union of Postal Workers (CUPW)	25,000
Economists, Sociologists and Statisticians Association (ESSA)	23
International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW)	70
Letter Carriers' Union of Canada (LCUC)	21,000
Professional Institute of the Public Service (PIPS)	250
Public Service Alliance of Canada (PSAC)	6,000
*includes approximately 2,000 part-time employees	

All major policy issues are the subject of consultation. They have included such items as the corporate business plan, the definition of a letter and corporate reorganization, as well as such traditional subjects of labour-management joint action as occupational health and safety.

Grievances

Canada Post took steps to streamline the procedure for handling employee grievances and to avoid situations likely to cause grievances. High priority was given, for example, to the elimination of errors in the existing payroll system, and plans were begun to develop a more effective and accurate one.

Occupational Health and Safety

The Corporation has given a high priority to the occupational health and safety of employees.

During its first eighteen months as a Crown corporation, Canada Post took or planned action in such areas as safety, industrial hygiene, occupational health, Workers' Compensation Board liaison, and Employee Assistance Programs.

Employee Assistance Programs help, through counselling or direct assistance, employees who are facing personal problems.

In the area of environmental health, a major problem tackled jointly by unions and management was planning for the removal of asbestos insulation from the Corporation's major postal facility at Alta Vista in Ottawa.

When this structure was built, the installation of asbestos was carried out in accordance with contemporary safety guidelines to protect the building and its occupants in case of fire. Subsequent research, however, revealed that the presence of asbestos particles in the air could create a hazard to health.

The challenge of removing the asbestos insulation safely from the Alta Vista plant while it continued to operate as the main postal facility in the national capital region was successfully addressed by a joint union-management committee. Working together, unions and management established a process of consultation and operation that is being regarded as a potential model by other employers facing a similar problem with asbestos.

In addition to the Alta Vista project, unions and management met to develop a general occupational health and safety program, and took several initiatives to reduce the number of on-the-job accidents in Canada Post.

A system that creates greater accountability for health and safety was introduced. Line managers are now directly responsible and are held accountable for a safe working environment. During the period of the first full fiscal year, the average number of on-the-job accidents per 100 employees was reduced from 18.81 to 17.03. While this progress is worth noting, there is still a long way to go in reducing the number of accidents involved in all aspects of mail handling.

Quality of working life

Another area in which Canada Post moved to improve the job satisfaction of employees was through joint approaches with unions in quality-of-working-life trial projects, in which employees are given a greater degree of control over their daily working arrangements so that old attitudes and negative working environments can be changed.

Improved Employee Communication

Special emphasis was also placed on improving the communication of information to employees on matters of interest to them, and establishing effective feedback methods so that their information needs could be recognized and met. A publication called "Our business a year later" was issued to all employees on the first anniversary of Proclamation Day in October 1982. It reported on a number of achievements in the first year, as well as future plans, and included a card that employees could mail to the President if they had any specific questions.

The response to this opportunity was so widespread that a second publication called "Response" was prepared for employees to answer the most frequently raised questions, and plans were initiated for more effective internal communications media to fill the need employees had expressed for more information.

The President and other senior officers also made tours of plants and offices to meet employees face to face and discuss issues with them.

People

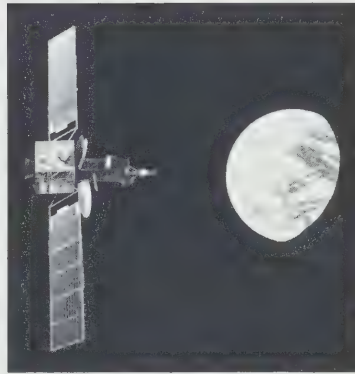


Employees use modern equipment to sort mail (top)

Students paint post office windows at Christmas (centre left)

Intelpost goes via satellite communications (centre)

Nearly half a million children wrote to Santa Claus (centre right)



Letter carrier Régis Rapatel with a Postal Employees Week visitor (right)

The National Postal Museum in Ottawa welcomed 47,000 visitors (left)

Fewer Days Lost

In the area of days lost through industrial action there were indications that employees were prepared to give the new Corporation an opportunity to create a new climate in labour-management relations. In the 1982-83 fiscal year, only 229 person-days were lost as compared with 5,255 days lost in 1980-81, the previous comparable year in which there was no national strike and in which days were lost primarily because of isolated regional and local disputes often stemming from poor communication. The figures are as follows:

Year	Person-days Lost Through Work Stoppages
1978-79	158,421
1979-80	1,807
1980-81	5,255
1981-82	663,155
1982-83	229

Contracts Negotiated

A major part of the Corporation's new role was to develop the resources required to conduct mature and effective labour-management relations and carry out a range of personnel functions, which had previously been the responsibility of other departments of the federal government.

A Personnel and Labour Relations department was established, and seven contracts were signed with postal unions in the first eighteen months. One contract included a productivity agreement with the Letter Carriers' Union of Canada that enabled Canada Post to provide delivery service with the existing letter carrier force to 136,600 of the 172,309 additional addresses noted elsewhere in this report. The letter carriers, in return, received benefits in the form of a dental plan and wage concessions. Collective agreements were also signed with the Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA), The Association of Postal Officials of Canada (APOC), The Public Service Alliance of Canada (PSAC), the Professional Institute of the Public Service (PIPS), and the International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW). In addition, a number of issues outstanding from the last round of negotiations with the Canadian Union of Postal Workers (CUPW) were resolved, those remaining having been referred to binding conciliation agreed upon by the two parties.

Management Team Established

A key element in establishing the Corporation was the development of a senior management team capable of transforming a government department into a more competitive and business-oriented organization with the additional skills required to handle functions that had previously been carried out by other government agencies.

In building this team, Canada Post began recruiting executives from both the public and private sectors to join those already engaged in the management of Canada Post.

As part of the overall management-development process, extensive management-training programs were drawn up, particularly for those involved in the daily supervision of the workforce.

Training Programs

An action program was launched for the 4,000 supervisors of the Corporation from coast to coast. It was one of the largest supervisory training programs in Canada, and it will be followed up with continuing efforts in this direction. The objectives are not only to upgrade



People

the management skills and knowledge of the supervisors, but also to emphasize the fundamental changes in attitudes needed to motivate employees in a dynamic and competitive corporation.

Programs were also drawn up for middle and senior management training to ensure the career development of qualified people within the Corporation and to meet the leadership requirements of the future.

Attrition used to avoid layoffs

As Canada Post meets its responsibilities of becoming a viable social business, one of its requirements is the capability of matching its workforce to mail volumes. This aspect of the Corporation's development was made more challenging in the first eighteen months by the fact that the economy was going through a downturn that saw many employers in both the public and private sectors having to resort to layoffs to achieve necessary savings.

Mindful of the scarcity of alternative employment opportunities in the Canadian marketplace, Canada Post chose to use attrition rather than layoffs to achieve its target of reducing positions without adversely affecting employees already in the Corporation. In the CPC context, attrition is the reduction in total personnel caused by the departure of an individual from the workforce, and the subsequent abolishment of a position either directly or indirectly. It also includes positions abolished as a result of transfers, promotions, and changes from part-time to full-time, or from term to indeterminate status.

Each year a large number of positions are vacated in Canada Post. This has enabled management to use attrition, in line with the various collective agreements, to reduce the total number of positions in the Corporation while protecting employees from layoff.

It is hoped that close cooperation among management, unions, and employees will permit the continued use of attrition to achieve reductions, thus providing significant protection to existing Canada Post employees and avoiding any adverse impact on service.

Employee Activities

Canada Post employees have demonstrated a commitment to service to the public that is broader than the postal service itself.

Letter carriers have expanded their Alert program, through which they notify the appropriate authorities if they do not see, on a regular basis, elderly or infirm citizens who live alone along their routes. This program has helped save the lives of people who have become ill or injured and who otherwise might not have received medical attention in time.

Canada Post employees broadened the scope of a program, begun in Quebec, to ensure that letters written by children and mailed to Santa Claus are appropriately answered. More than 3,900 Canada Post employees participated in this program in their off-duty hours before Christmas 1982, and with the assistance of other volunteers, more than 457,000 replies were sent to youngsters in Canada and other countries.

Employees in Quebec also participated in Postal Employees Week, during which a large number of community events were organized by them to highlight the activities of Canada Post and its employees, and funds were raised for a wide range of local charities. It is planned to expand this concept to other parts of the Corporation.

Employees also participated in Canada Post hockey and curling events, which brought together postal workers from all provinces and helped to promote a feeling of fellowship within the organization. Truck "roadeos" were organized for Canada Post drivers that provided employees with an opportunity to be recognized for their demonstrated driving skills and also encouraged the use of safe driving habits.

Finance

Overview 1982-83

The financial statements contained in this report are the first produced by the Corporation. They cover the period from its incorporation on October 16, 1981 to March 31, 1982 and the full fiscal year of 1982-83. The information is not comparable with results presented in the Public Accounts of Canada for the Post Office Department in previous years, since government accounting practices differ from the generally accepted accounting principles used by Canada Post Corporation and other commercial organizations.

Revenues for the 5½-month period of October 16, 1981 to March 31, 1982 were \$927.2 million and expenditures were \$1,119.7 million. In the full fiscal year 1982-83, revenues were \$2,258.4 million and expenditures were \$2,573.4 million.

Given the Corporation's mandate to operate on a self-sustaining financial basis, perhaps the most important financial indicator contained in the financial statements is the amount of funding required from Parliament in the period. For the 5½-month period ending March 31, 1982, funding requested by the Corporation was \$178 million. This represented a 40.7 per cent improvement on the maximum funding level of \$300 million that had previously been established by the government for the Corporation.

For the first full year of operations ending March 31, 1983, the Corporation required taxpayer funding of \$262 million against a targeted amount of \$400 million. This is a 34.5 per cent improvement over the target and a 57 per cent improvement on the deficit of \$608 million incurred over the preceding twelve-month period. This level of deficit is in turn a significant improvement over the deficit that, prior to incorporation, had been anticipated to approach \$1 billion.

The Corporation is committed to attaining financial self-sufficiency and has agreed with the government that this will be accomplished within a framework of deficit appropriation from Parliament. The Corporation anticipates that financial self-sufficiency will be achieved in the 1986-87 fiscal year.

Deficit Funding (\$Millions)

Fiscal Year	Target Funding	Actual Funding	Per Cent Improvement
Period ending March 31, 1982	300	178	40.7
1982-83	400	262	34.5
1983-84	300		

The improvement in the financial results in the first two fiscal periods can be attributed to three significant management initiatives:

- (a) maintenance of volumes during a period of economic recession and increased postal rates;
- (b) increased efficiency and productivity in operations;
- (c) reduced expenditures and administrative improvements.

Finance

Revenue and Volume by Major Category, 1978-79 to 1982-83

	1978-79*	1979-80	1980-81	1981-82*	1982-83
Revenue (\$ Millions)**					
First Class	659.7	834.2	820.6	880.5	1,231.4
Second Class	29.0	35.7	35.5	34.7	48.8
Third Class					
Unaddressed	41.1	55.1	59.0	65.9	81.6
Addressed	114.4	149.7	160.2	162.2	265.6
Fourth Class	118.5	116.5	116.8	116.2	140.0
Special Mail Services	71.8	85.4	95.7	98.2	115.2
Other	74.0	206.6	242.0	312.0	375.8
Total	1,108.5	1,483.2	1,529.8	1,669.7	2,258.4
Originating Volumes (Millions of pieces)					
First Class	3,725	3,906	3,845	3,538	3,634
Second Class	487	501	519	490	522
Third Class					
Unaddressed	968	1,075	1,172	1,217	1,237
Addressed	737	802	842	742	895
Fourth Class	62	56	54	48	50
Special Mail Services	42	42	45	43	43
Government Free Mail	35	27	38	31	37
Total Originating Mail	6,056	6,409	6,515	6,109	6,418
Total Worked Mail***	5,088	5,334	5,343	4,892	5,181

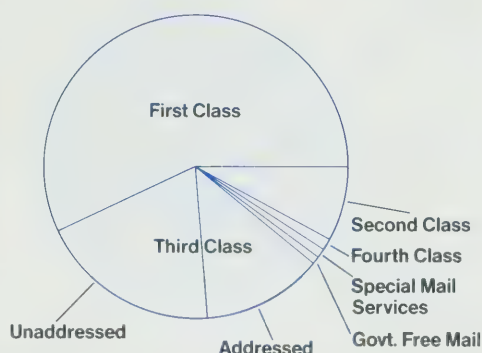
*Results in 1978-79 and 1981-82 reflect the impact of postal strikes in these periods.

**Revenue results for 1981-82 and 1982-83 are shown on an accrual basis consistent with accounting practices of Canada Post Corporation. Prior years' revenues are reported on a cash basis. Revenue results for 1981-82 are estimates only, given that conversion to Crown corporation took place in mid-year.

***Total worked mail is total originating mail less unaddressed Third Class mail

**Originating volumes of mail by category
1982-83: 6,418 million pieces**

First Class	56.6 per cent
Second Class	8.1 per cent
Third Class	
Unaddressed	19.3 per cent
Addressed	13.9 per cent
Fourth Class	.8 per cent
Special Mail Services	.7 per cent
Govt. Free Mail	.6 per cent



(a) Revenues and Increases in Postage Rates

In the fiscal year ended March 31, 1983, revenues from postage of \$1.9 billion accounted for over 83 per cent of the Corporation's total revenue. Originating mail volumes generated that revenue in the following proportions:

Revenue Generation Category	Percentage	
	Revenue Composition 1982-83	Originating Volumes 1982-83
First Class	54.5	56.6
Second Class	2.2	8.1
Third Class (Unaddressed)	3.6	19.3
Third Class (Addressed)	11.8	13.9
Fourth Class	6.2	0.8
Government Free Mail	0.0	0.6
Special Mail Services	5.1	0.7
Total Mail Revenue – Fiscal Year 1982-83	83.4	100.0
Other Revenue	16.6	

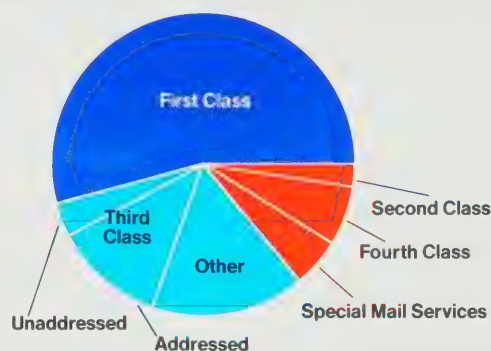
While mail volumes have shown no significant growth over the past five years, the Corporation is gratified that its enhanced marketing efforts and service improvements were able to restore volumes to pre-1981-82 strike levels. This achievement is all the more significant because it was accomplished in a period characterized by the following:

- a severe recession that affected all sectors of the Canadian economy;
- residual adverse effects of the major 1981-82 postal strike;
- market adjustments to major rate increases;
- increased competition from alternative means of hard-copy communication and the growing realm of electronic messaging.

Finance

Revenues by major category 1982-83: \$2,258 million

First Class	54.5 per cent
Second Class	2.2 per cent
Third Class	
Unaddressed	3.6 per cent
Addressed	11.8 per cent
Fourth Class	6.2 per cent
Special Mail Services	5.1 per cent
Other	16.6 per cent



Fiscal year 1982-83 was influenced by two increases in postal rates. On January 1, 1982, the basic letter rate was increased from 17 cents to 30 cents (the weighted average of postal rate increases was approximately 50 per cent), and on February 15, 1983, it was further increased to 32 cents (an overall average increase of six per cent). The statutory process under which the Corporation's postal rates are established is described in Note 2 of the financial statements contained in this report.

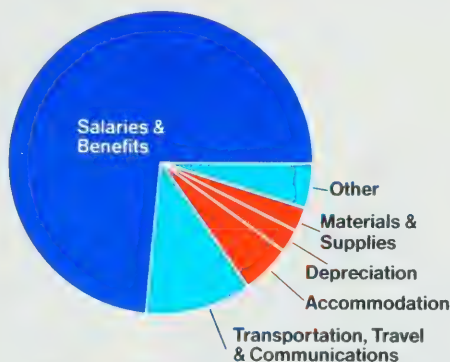
Even though the increases in postal rates since incorporation appear significant, the Corporation is encouraged because they were not as large as was forecast prior to incorporation. At that time it was believed that the initial increase in the First Class rate would have to be at least 70 per cent followed by further increases of 25 per cent to 35 per cent in each of the next two years to offset the impact of expenditure growth, and to contribute toward the reduction of the deficit, which was moving upward to \$1 billion.

Two initiatives have contributed to the containment of rate levels: management has commenced a process whereby the cost of providing a postal service is being brought under control and the impact of inflation on Canada Post has been lessened.

In establishing these new rates, the Corporation adopted a market-oriented approach that included incentives for large-volume mail users. This action has increased the proportion of pre-sorted letter mail and mail with characteristics that permit the more extensive use of low-cost mechanized sortation. The incentive rates have assisted in the preservation of existing large-volume accounts and have attracted additional customers, thereby spreading the Corporation's fixed costs over a larger mail base. This benefits all customers using the postal system. The Corporation also strengthened its marketing and sales efforts considerably in 1982-83. Innovative sales programs coupled with improving service enhanced the Corporation's revenue picture.

**Allocation of expenses
1982-83 : \$2,573 million**

Salaries & Benefits	73.2 per cent
Transportation, Travel & Communications	11.9 per cent
Accommodation	5.1 per cent
Depreciation	2.6 per cent
Materials & Supplies	2.4 per cent
Other	4.8 per cent



Increased Efficiency and Productivity in Operations

The major components of the cost of providing postal services to Canadians are as follows:

Expenses 1982-83 (\$Millions)

	Amount	Percentage
Salaries and Benefits	\$1,884	73.2
Transportation, Travel and Communications	305	11.9
Accommodation	131	5.1
Depreciation	68	2.6
Materials and Supplies	62	2.4
Other	123	4.8
Total	\$2,573	100.0

While it is not possible to provide comparative historical cost data because of the changes in accounting systems and other differences between the financial structure of the Post Office Department and the Canada Post Corporation, some comparative statistical data can be provided.

Finance

The cost of labour represents by far the largest segment of the total operating costs. In 1982-83, the Corporation used 62,202 person-years to run its business. Person-year utilization is shown in the following table.

Person-Year Utilization

	1978-79*	1979-80	1980-81	1981-82*	1982-83
Full-time	51,535	52,248	51,764	52,877	53,989
Part-time	5,753	5,876	5,698	5,410	5,122
Casual*	2,770	2,213	2,546	2,160	1,623
Overtime	2,195	2,089	2,569	3,203	1,468
Total	62,253	62,426	62,577	63,650	62,202

*Strike-adjusted

As the above table indicates, the Corporation has made significant progress in reducing part-time, casual and overtime labour usage. At the same time it continued the steady improvement in the levels of service. The reduction in overtime usage in 1982-83 alone is estimated to have saved approximately \$28 million.

The reductions in person-year utilization were achieved through management initiatives directed at increasing the productivity of the workforce. The Corporation currently has two primary indicators to measure productivity: 1) pieces of mail processed per hour worked (mail processing); 2) ratio of points of call to hours paid (letter carrier delivery). These indicators are shown in the following table.

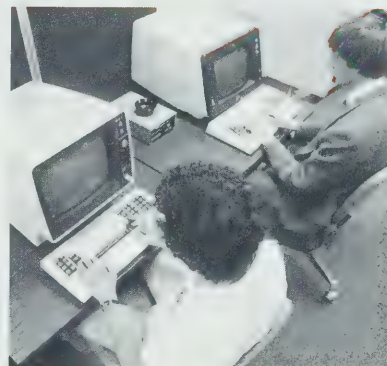
Productivity Indicators

	Pieces of Mail Processed per Hour Worked	Ratio of Points of Call to Hours Paid
1978-79*	307	1.85
1979-80	303	1.94
1980-81	308	1.90
1981-82*	310	1.89
1982-83	311	1.92

*Strike-adjusted

In the 1982-83 fiscal year, it is estimated that approximately \$20 million can be attributed to cost savings resulting from the foregoing improvements in efficiency and productivity.

It is perhaps significant that when economic conditions forced many employers to use layoffs as a means of achieving financial objectives, Canada Post was able to improve on its original target without having to resort to this measure.



Canada Post bought a new computer centre in Ottawa (top left and right)

Sales to stamp collectors add some \$20 million to revenues (centre)

Canada Post has 8,200 outlets coast-to-coast (lower left)

The Corporation participates in major exhibitions (lower right)





Finance

Reduction in Other Expenses and Administrative Improvements

Since incorporation, the management of Canada Post has devoted substantial attention to the reduction of the cost of the transportation of mail between points in Canada as well as overseas. As a result of the improvements achieved, including considerable cost reductions negotiated with major transportation contractors, the Corporation estimates that transportation savings of close to \$30 million were realized in 1982-83.

In addition, emphasis has been placed on reducing the cost of operating and maintaining postal facilities. With prudent management in this area it is estimated that Canada Post saved approximately \$31 million. Through a variety of management efforts including, for the first time, rigorous inventory control, the Corporation was able to achieve substantial savings of approximately \$17 million on materials and supplies. In other areas a further \$10 million was saved.

In total these achievements represent a saving to the Corporation of approximately \$88 million in 1982-83 — savings which establish a lower cost base from which to carry forward into the future.

In 1982-83 Canada Post's capital expenditures totaled \$40.4 million. During the year, construction was started on three new postal facilities in Moncton, New Brunswick, Red Deer, Alberta, and Deer Lake, Newfoundland, and a data-centre building in Ottawa was purchased for the Management Information Systems Department.

Financial Administration and Control

The Post Office Department was, in many respects, driven by the management procedures and processes used by government. Upon incorporation, Canada Post not only became directly responsible for many matters formerly handled by other departments of government, such as real property management, but was also faced with the need to institute and improve the disciplines of financial management, control, and accountability.

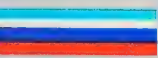
In view of the foregoing, therefore, the Finance and Administrative functions have necessarily been completely reorganized to provide the support services that are vital to the running of a corporation with assets totalling approximately \$2.2 billion and gross annual revenue on the order of \$2.3 billion. While significant progress has been made, such as the purchase of the aforementioned data centre in Ottawa to house the Management Information Systems Department and its equipment, much remains to be done. It is anticipated that it will take at least another two to three years before the Corporation can claim that it has the basic information and analytical competence that is found in corporations of comparable size and complexity.

Agency Agreements

Guidelines concerning commercial practices of Crown corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate they have received. In 1982-83 Canada Post carried out part of its commercial operations through the following means: 2,100 sub post office agents were paid \$25.8 million; through sales discounts, approximately 5,000 stamp agents received \$700,000; and seven foreign philatelic distributors received commissions of \$160,000.

Summary

In summary, in its first year and a half, Canada Post has taken positive steps toward its objectives of better service, improved human relations, and financial self-sufficiency while establishing the foundations for a customer-oriented and businesslike Crown corporation. Over the next few years it will be building on these foundations to complete the turnaround required to meet successfully the challenges facing postal services in Canada and other advanced nations of the world.



Financial Statements

Periods Ended March 31, 1983 and 1982

Auditors' Report

The Honourable André Ouellet, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation

We have examined the balance sheets of Canada Post Corporation as at March 31, 1983 and 1982 and the statements of operations and deficit, contributed capital and changes in financial position for the year ended March 31, 1983 and for the period from October 16, 1981 (date of incorporation) to March 31, 1982. Our examinations were made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1983 and 1982 and the results of its operations and the changes in its financial position for the periods then ended in accordance with generally accepted accounting principles consistently applied.

We further report that, in our opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under our notice have been within its statutory powers.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada

Maheu Noiseux
Chartered Accountants

Ottawa, Canada
January 20, 1984

Balance sheet

March 31,
1983 **1982**
(in thousands of dollars)

Assets

Current

Cash	\$ 293,312	\$ 172,262
Accounts receivable		
Foreign postal administrations	77,168	76,613
Government of Canada	—	86,900
Other	2,206	2,569
Supplies	33,325	34,789
	<u>406,011</u>	<u>373,133</u>

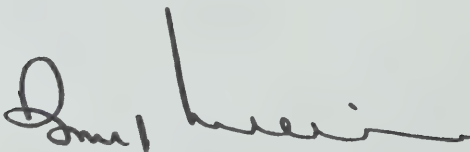
Fixed (Note 5)

Land, buildings and equipment	1,637,375	1,597,415
Less accumulated depreciation	96,766	29,481
	<u>1,540,609</u>	<u>1,567,934</u>

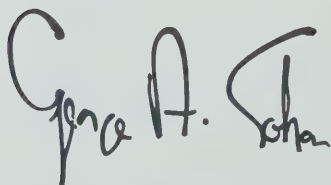
Other

Deferred employee termination benefits (Note 3(e))	269,698	261,572
National Postal Museum (Note 6)	1	1
	<u>269,699</u>	<u>261,573</u>
	<u><u>\$2,216,319</u></u>	<u><u>\$2,202,640</u></u>

Approved by the Board



Chairman



Chairman, Audit Committee

March 31,
1983 1982
(in thousands of dollars)

Liabilities

Current

Accounts payable and accrued liabilities	\$ 62,928	\$ 60,075
Salaries and benefits	45,974	47,649
Deferred revenues	108,201	92,264
Outstanding money orders	68,469	53,624
Foreign postal administrations	4,852	5,145
Savings bank and other deposits	5,887	4,676
	<u>296,311</u>	<u>263,433</u>

Employee termination benefits	<u>303,214</u>	<u>270,585</u>
--------------------------------------	-----------------------	-----------------------

Equity of Canada

Contributed capital	1,684,279	1,683,124
Deficit	67,485	14,502
	<u>1,616,794</u>	<u>1,668,622</u>
	<u><u>\$2,216,319</u></u>	<u><u>\$2,202,640</u></u>

Contingent liabilities (Note 8)

Statement of operations and deficit

	Year ended March 31, 1983	October 16, 1981 to March 31, 1982
	(in thousands of dollars)	
Revenues		
Postage	\$1,882,591	\$ 776,481
International settlements	98,458	44,707
Philatelic and retail sales	23,084	7,301
Post Office box rentals	15,426	5,205
Money order fees	10,529	4,867
Other	8,315	1,728
	2,038,403	840,289
Cultural publication mailings subsidy (Note 9)	220,000	86,900
	2,258,403	927,189
 Expenses		
Salaries and benefits	1,883,570	861,304
Transportation, travel and communications	305,047	139,652
Accommodation (Note 10(a))	130,865	2,712
Depreciation	67,690	29,499
Materials and supplies	61,988	28,418
International settlements	38,973	20,406
Professional services	30,998	10,478
Commissions and fees	27,299	12,205
Rentals, repairs and maintenance	15,037	7,005
Advertising and publications	5,171	3,172
Other	6,788	4,853
	2,573,426	1,119,704
 Loss before Government funding	315,023	192,515
Government funding (Note 4)	262,040	178,013
Loss for the period	52,983	14,502
Deficit at beginning of period	14,502	—
Deficit at end of period	\$ 67,485	\$ 14,502

Statement of contributed capital

	Year ended March 31, 1983	October 16, 1981 to March 31, 1982
	(in thousands of dollars)	
Contributed capital at beginning of period	\$1,683,124	\$ —
Capital contributed by the Government of Canada on October 16, 1981 (Note 1)	—	1,670,660
Employee termination benefits paid by the Government of Canada,	—	7,206
Construction of buildings by the Department of Public Works (Note 10(b))	1,155	5,258
Contributed capital at end of period	<u>\$1,684,279</u>	<u>\$1,683,124</u>

Statement of changes in financial position

	Year ended March 31, 1983	October 16, 1981 to March 31, 1982
(in thousands of dollars)		
Working capital derived from		
Capital contributed by the Government of Canada on October 16, 1981 (Note 1)	\$ —	\$1,670,660
Government funding	262,040	178,013
Employee termination benefits paid by the Government of Canada	—	7,206
Construction of buildings by the Department of Public Works	1,155	5,258
	<u>263,195</u>	<u>1,861,137</u>
 Working capital applied to		
Operations		
Loss before Government funding	315,023	192,515
Less items not involving an outlay of funds		
Depreciation	67,690	29,499
Employee termination benefits	24,503	9,013
	<u>222,830</u>	<u>154,003</u>
Net assets transferred from the Government of Canada less working capital of \$109,700 (Note 1)	—	1,560,960
Additions to fixed assets	40,365	36,474
	<u>263,195</u>	<u>1,751,437</u>
 Increase in working capital	—	109,700
Working capital at beginning of period	<u>109,700</u>	<u>—</u>
Working capital at end of period	<u><u>\$109,700</u></u>	<u><u>\$ 109,700</u></u>

Notes to financial statements

Periods ended March 31, 1983 and 1982

1. Incorporation

Canada Post Corporation was established by the Canada Post Corporation Act on October 16, 1981, to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Schedule C to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

The Canada Post Corporation Act provided that all the property, assets, rights, obligations, and liabilities of the Post Office Department be transferred to the Corporation from the Government of Canada. The net assets, transferred on October 16, 1981, were recorded at their fair value at that date as follows:

	(in thousands of dollars)	
Current assets	\$ 389,830	
Current liabilities	280,130	\$ 109,700
Fixed assets	1,560,959	
Deferred employee termination benefits	245,668	
National Postal Museum	1	1,806,628
		1,916,328
Employee termination benefits liability		245,668
Contributed capital		\$1,670,660

2. Rate regulation

Section 17 of the Canada Post Corporation Act provides that the Corporation may make regulations prescribing rates of postage that are fair and reasonable so as to provide revenue, together with any revenue from other sources, sufficient to defray the costs incurred by the Corporation in the conduct of its operations. The Corporation is required to publish each proposed regulation for interested persons to make representations to the Minister responsible for the Corporation, who thereafter submits the regulation to the Governor in Council for consideration and subsequent approval or refusal.

3. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Fixed assets

The land, buildings, and equipment transferred from the Government of Canada on October 16, 1981, have been recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	— market value based on existing use
Buildings	— depreciated replacement cost
Plant equipment, vehicles, office furniture, and sales counter equipment	— depreciated replacement cost or original cost less estimated depreciation

3. Significant accounting policies (cont'd)

(a) Fixed assets (cont'd)

The market value of the land and the depreciated replacement cost of the buildings transferred by the Government of Canada have been determined by independent appraisals. Land, buildings, and equipment purchased subsequent to October 16, 1981, are recorded at cost.

Certain minor equipment (mail bags, mail boxes and other) has been recorded at an estimated depreciated replacement cost of \$34,640,000 at October 16, 1981. No further depreciation will be provided on this base amount. Subsequent acquisitions of such minor equipment are expensed as purchased.

Depreciation is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the assets, which are generally as follows:

Buildings	10 to 40 years
Plant equipment	10 to 30 years
Vehicles	5 to 10 years
Office furniture and sales counter equipment	5 to 15 years

When major fixed assets are sold, retired, or otherwise disposed of, their cost and related accumulated depreciation are removed from the accounts and any resulting gain or loss is included in operations. The cost of repairs and maintenance is charged to expense as incurred, and those expenditures that significantly increase the capacity of an asset or extend its useful life are capitalized.

(b) Government funding

The Corporation anticipates that the funding of the deficit, referred to in Note 4, will be provided through appropriations in the next estimates laid before Parliament and, accordingly, such funding is reflected in the statement of operations and deficit in the period in which the loss is incurred.

(c) Supplies

Supplies consisting primarily of vehicle and equipment spare parts, clothing and stationery are stated at cost.

(d) Revenue recognition

The estimated postal revenues collected, for which services have not yet been rendered prior to the end of the period, are deferred and recognized as revenue in the period in which the services are provided.

(e) Employee termination benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at the salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment.

Upon incorporation on October 16, 1981, the unfunded liability relating to termination benefits, which had accrued to employees of the Post Office Department, was transferred to the Corporation. The present value of the costs relating to this liability has been deferred, since such costs will be recovered from future postal revenues and/or Government funding (Note 4). The present value of the deferred costs is being amortized and charged to operations on the same basis as the liability is paid and recovered from postal revenues and/or Government funding.

3. Significant accounting policies (cont'd)

The present value of the unfunded liability for employees' termination benefits arising from current services subsequent to October 16, 1981, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts and charged to operations as the benefits accrue to the employees.

The total charge against operations for benefits arising from employees' current service subsequent to October 16, 1981, and for amortization of the deferred costs relating to the October 16, 1981 unfunded liability, amounted to \$36,202,000 and \$17,241,000 for the periods ended March 31, 1983 and 1982 respectively.

(f) Workers' compensation

The Corporation assumes all risks for workers' compensation claims. The estimated costs of such claims, as a result of injuries on duty, are recorded as expenses in the period of injury. All payments for injuries suffered prior to October 16, 1981, by employees of the Post Office Department are the responsibility of the Government of Canada, since they are the liability of the Department of Labour.

(g) Pension plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the cost of the Plan under present legislation are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$87,040,000 and \$36,500,000 for the periods ended March 31, 1983 and 1982 respectively, represent the total pension obligations of the Corporation and are recognized in the accounts on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

(h) Annual leave

Accumulated unused annual leave is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(i) Sick leave

Employees are permitted to accumulate unused sick leave, but such leave entitlements do not vest and are dependent on future illness. Sick leave benefits are expensed as paid.

(j) Foreign currency translation

Revenues and expenses relating to transactions with foreign postal administrations are translated into Canadian dollars at the exchange rates at the time of transaction. Amounts due to or from foreign postal administrations at the balance sheet date are translated at the exchange rates prevailing at that date. Gains or losses arising from translation of foreign currency transactions are included in operations.

4. Government funding

The Canada Post Corporation Act provides that where the annual revenues of the Corporation are insufficient to permit the Corporation to pay all its operating and income charges, the amount of the insufficiency shall be included in the form of a deficit appropriation in the next estimates laid before Parliament.

By arrangement with the Government of Canada, the annual deficit appropriation comprises the loss before government funding, as reflected in the Corporation's financial statements adjusted for the difference between depreciation and capital expenditures and for the excess of the accrual for employees' current service termination benefits over the amounts paid in respect thereof.

5. Fixed assets

(in thousands of dollars)

	1983		1982	
	Cost or Fair Value	Accumulated Depreciation	Net	Net
Land	\$ 234,719	\$ —	\$ 234,719	\$ 232,279
Buildings	912,124	49,192	862,932	879,354
Plant equipment	405,430	38,410	367,020	384,636
Vehicles	38,341	7,595	30,746	27,963
Mail bags, mail boxes and other	34,640	—	34,640	34,640
Office furniture and sales counter equipment	12,121	1,569	10,552	9,062
	<u>\$1,637,375</u>	<u>\$96,766</u>	<u>\$1,540,609</u>	<u>\$1,567,934</u>

6. National Postal Museum

The Corporation operates a museum which contains philatelic material, postal artifacts, a postal library, exhibits that trace the history of the mail, and other postal memorabilia. Since these collections, exhibits, and books are not for resale and are of undetermined value, they have been included in these financial statements at a nominal amount of \$1,000.

7. Lease commitments

The Corporation leases certain facilities under operating leases which expire at various dates between 1984 and 1994. Some of these leases contain renewal options at the fair rental value at the end of the current lease term.

The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases that have current lease terms in excess of one year as at March 31, 1983, are as follows:

	(in thousands of dollars)
1984	\$ 21,474
1985	17,799
1986	15,082
1987	11,978
1988	9,021
1989 to 1994	30,992
	<u><u>\$106,346</u></u>

8. Contingent liabilities

Two complaints have been filed with the Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. These complaints are currently being reviewed within the Corporation, and the outcome is not presently determinable. Settlement, if any, arising from the resolution of these matters, will be recovered in future postal rates as determined in accordance with Section 17 of the Canada Post Corporation Act and/or from the Government of Canada.

9. Cultural publication mailings subsidy

The Government of Canada provides assistance to the publishing industry by making payments to the Corporation, which compensate for reduced postal revenue from that industry. Management anticipates that this assistance will continue at comparable levels for the next three years and decrease thereafter.

10. Related party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Accommodation

(i) Corporation's buildings

Effective October 16, 1981, the Corporation entered into an arrangement with the Department of Public Works to manage the Corporation's real property. During the period ended March 31, 1982, all costs of operating and maintaining the Corporation's real property were charged against the parliamentary appropriations of the Department of Public Works, and have therefore not been included in these financial statements. Commencing April 1, 1982, these operating and maintenance costs, excluding grants in lieu of property taxes, plus a management fee are charged to the Corporation. Such costs amounted to \$73,270,000 for the period ended March 31, 1983.

10. Related party transactions (cont'd)

(ii) Leased buildings

During the period ended March 31, 1982, the costs of leasing facilities from third parties were charged against the parliamentary appropriations of the Department of Public Works, and have therefore not been included in these financial statements. Commencing April 1, 1982, the Corporation is paying these leasing costs, which amounted to \$30,550,000 for the period ended March 31, 1983.

(iii) Government of Canada buildings

The Corporation occupies certain Government of Canada buildings. During the period ended March 31, 1982, there was no charge to the Corporation for the use of these premises. Commencing April 1, 1982, the Corporation is paying for the use of these premises. Such payments amounted to \$15,350,000 for the period ended March 31, 1983.

For the reasons described in (i), (ii) and (iii) above, accommodation expenses for the periods ended March 31, 1983 and 1982 are not comparable.

(b) Buildings under construction

During the periods ended March 31, 1983 and 1982, capital expenditures relating to buildings under construction at October 16, 1981, have been charged against the parliamentary appropriations of the Department of Public Works and are reflected as contributed capital in these financial statements.

(c) Financing

At the present time, the Corporation's receipts are deposited to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada, and its expenditures are paid out of amounts held to its credit in this Fund. Where, at any time, the available revenues of the Corporation are not sufficient to pay all the operating and income charges as and when due, the Minister of Finance may, with approval, place at the disposal of the Corporation such amounts as may be required to enable the Corporation to meet all such charges. The Corporation was not charged interest, nor did it receive interest, on its balance in the Consolidated Revenue Fund.

(d) Money orders

Funds received from the issue of money orders are held to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada until required for redemption of the money orders. Interest was not received on the funds on deposit, nor was there a charge by the Government of Canada for expenses relating to the redemption of money orders.

(e) Other

In the normal course of business, the Corporation enters into various other transactions, such as the provision of postal services and the purchase of air and rail transportation, with the Government of Canada, its agencies, and other Crown corporations.

10. Opérations entre apparentés (suite)

iii) loués
Au cours de l'exercice clos le 31 mars 1982, les loyers versés par la Société à des tiers pour les installations étaient imputés aux crédits votés par le Parlement au ministère des Travaux publics et, par conséquent, ils n'ont pas été inclus dans les présents états financiers. À partir du 1^{er} avril 1982, la Société acquitte ces frais de location qui s'élevaient à 30 550 000 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 1983.

iiii) du gouvernement du Canada
La Société occupe certains édifices du gouvernement du Canada. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 1982, aucune charge n'a été imputée à la Société pour l'utilisation de ces locaux. À partir du 1^{er} avril 1982, la Société paye pour l'utilisation de ces locaux. Ces paiements se sont élevés à 15 350 000 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 1983.

Pour les raisons décrites ci-dessus sous i), ii) et iii), les frais de logement pour les exercices clos les 31 mars 1983 et 1982 ne sont pas comparables.

b) Bâtiments en construction
Au cours des exercices clos les 31 mars 1983 et 1982, les dépenses en immobilisations ayant trait aux bâtiments en construction le 16 octobre 1981 ont été imputées aux crédits votés par le Parlement au ministère des Travaux publics et ont été comptabilisées comme capital d'apport aux états financiers de la Société.

c) Financement
Actuellement, les recettes de la Société sont déposées au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada et ses dépenses sont payées à même ce fonds. Dans le cas où les recettes disponibles de la Société sont insuffisantes pour acquitter aux échéances tous les frais d'exploitation et les frais imputables sur le revenu, le ministre des Finances peut, après approbation, mettre à la disposition de la Société les montants nécessaires pour lui permettre de faire face à ses échéances. Aucun intérêt n'a été imputé à la Société et celle-ci n'a reçu aucun intérêt sur son solde dans le Fonds du revenu consolidé.

d) Mandats-poste
Les fonds reçus de l'émission de mandats-poste sont déposés au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada jusqu'au moment où ces fonds sont requis pour le paiement ou le remboursement des mandats-poste. Aucun intérêt n'a été reçu des fonds en dépôt et aucun frais n'a été imputé par le gouvernement du Canada pour des dépenses relatives au paiement ou au remboursement des mandats-poste.

e) Divers
Dans le cours normal des affaires, la Société effectue diverses autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'État. Parmi ces opérations, la Société fournit des services postaux et achète des services de transport aérien et ferroviaire.

7. Engagements découlant de contrats de location

La Société loue certaines installations en vertu de contrats de location-exploitation échéant à diverses dates entre 1984 et 1994. Certains de ces contrats de location comportent des options de renouvellement à la juste valeur locative à la fin du bail.

Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation, d'une durée de plus d'un an au 31 mars 1983, sont les suivants:

		(en milliers de dollars)
1984	en	21 474 \$
1985	en	17 799
1986	en	15 082
1987	en	11 978
1988	en	9 021
de 1989 à 1994		30 992
		106 346 \$

8. Dettes éventuelles

Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission sur les Droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination au sujet de travail à valeur égale. La Société complète présentement une revue de ces plaintes. On ne peut, à ce moment, établir le résultat de cette revue. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs de port futurs conformément à l'article 17 de la Loi sur la Société canadienne des Postes, ou par le gouvernement du Canada.

9. Subvention pour publications culturelles

Le gouvernement du Canada appuie l'industrie de l'édition par le biais de paiements faits à la Société afin de compenser les recettes postales réduites provenant de ce secteur. La direction prévoit que cette aide se poursuivra et ce, à des niveaux comparables, au cours des trois prochains exercices et, par la suite, elle diminuera.

10. Opérations entre apparentées

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentées en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers.

a) Frais relatifs aux bâtiments

i) de la Société

En date du 16 octobre 1981, la Société a conclu une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion des biens immobiliers de la Société. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 1982, tous les frais d'exploitation et d'entretien des biens immobiliers de la Société ont été imputés aux crédits votés par le Parlement au ministère des Travaux publics et, par conséquent, n'ont pas été inclus dans les présents états financiers. A partir du 1^{er} avril 1982, ces frais d'exploitation et d'entretien, à l'exception des subventions tenant lieu d'impôts fonciers, ainsi que des frais de gestion, sont imputés à la Société. Ces frais s'élevaient à 73 270 000 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 1983.



4. Financement du gouvernement

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des Postes, lorsque les revenus annuels de la Société sont insuffisants pour lui permettre de payer tous ses frais d'exploitation et ses frais imputables sur le revenu, le montant du déficit doit être intégré, sous forme d'un article portant affectation de crédits aux déficits, dans le prochain budget présenté au Parlement.

Il a été convenu avec le gouvernement du Canada que l'affectation annuelle de crédits aux déficits comprendra la perte d'exploitation avant le financement du gouvernement, telle qu'elle est reflétée aux états financiers de la Société, lesquels sont redressés de la différence entre l'amortissement et les dépenses en immobilisations, et de l'excédent des charges à payer sur les montants versés relatifs aux avantages reliés à la cessation d'emploi pour services courants.

5. Immobilisations

(en milliers de dollars)

	1983		1982	
	Prix	Amor-	Montant	Montant
	coûtant	tisse-	net	net
	ou juste	ment		
	va leur	accumulé		
Terrains	234 719 \$	— \$	234 719 \$	232 279 \$
Bâtiments	912 124	49 192	862 932	879 354
Équipement	405 430	38 410	367 020	384 636
Véhicules	38 341	7 595	30 746	27 963
Sacs postaux, boîtes aux lettres et autres	34 640	—	34 640	34 640
Mobilier de bureau et matériel des comptoirs de vente	12 121	1 569	10 552	9 062
	1 637 375 \$	96 766 \$	1 540 609 \$	1 567 934 \$

6. Musée national des Postes

La Société exploite un musée qui contient du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque spécialisée, des expositions d'objets qui retracent l'histoire de la poste ainsi que d'autres pièces commémoratives. Puisque ces collections, objets d'exposition et livres ne sont pas destinés à la vente et que leur valeur n'est pas déterminée, un montant symbolique de 1 000 \$ leur a été attribué dans les états financiers.

3. Principales conventions comptables (suite)

La valeur actualisée de la dette non-capitalisée ayant trait aux avantages reliés à la cessation d'emploi provenant des services courants après le 16 octobre 1981 est comptabilisée au fur et à mesure que les avantages dévolus aux employés s'accroissent. Cette valeur a été déterminée à la suite d'une évaluation actuarielle.

Le montant total imputé à l'exploitation pour les avantages découlant des services courants rendus par les employés après le 16 octobre 1981 et pour l'amortissement des coûts reportés au titre de la dette non-capitalisée au 16 octobre 1981 s'élevait à 36 202 000 \$ et à 17 241 000 \$ pour les exercices clos les 31 mars 1983 et 1982 respectivement.

f) Indemnités pour accidents de travail
La Société prend en charge tous les risques reliés aux demandes d'indemnisation pour accidents de travail. Les coûts estimatifs de ces réclamations pour blessures subies au travail sont comptabilisés à titre de dépenses au cours de l'exercice pendant lequel la blessure a été subie. Toutes les indemnités versées pour des accidents survenus avant le 16 octobre 1981 aux employés du ministère des Postes sont assumées par le gouvernement du Canada puisque cette responsabilité incombe au ministère du Travail.

g) Régime de retraite
Les employés de la Société sont couverts par le régime de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. La contribution de la Société aux coûts du régime est limitée, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces contributions qui s'élevaient à 87 040 000 \$ et à 36 500 000 \$, respectivement, pour les exercices clos les 31 mars 1983 et 1982, représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite et sont comptabilisées aux états financiers. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indemnisation des prestations en vertu de la Loi sur les Prestations de retraite supplémentaires.

h) Congés annuels
Les congés annuels accumulés et non utilisés sont comptabilisés lorsque les avantages sont gagnés par les employés.

i) Congés de maladie
Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladies futures. Les congés de maladie sont imputés à l'exercice à mesure qu'ils sont payés.

j) Conversion en devises étrangères
Les recettes et les dépenses ayant trait aux opérations avec des administrations postales étrangères sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les montants à payer ou à recevoir de ces administrations postales étrangères à la date du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à cette date. Les gains ou les pertes provenant de la conversion des opérations conclues en devises étrangères sont portés aux comptes d'exploitation.

3. Principales conventions comptables (suite)

a) Immobilisations (suite)
La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les terrains, les bâtiments et le matériel achetés après le 16 octobre 1981 sont comptabilisés au prix coûtant.
Une partie du petit matériel (sacs postaux, boîtes aux lettres et autres) a été comptabilisée au coût de remplacement estimatif amorti qui s'élevait à 34 640 000 \$ au 16 octobre 1981. Ce montant de base, déterminé le 16 octobre 1981, ne sera plus amorti et les acquisitions ultérieures de ce genre de matériel seront imputées aux dépenses au moment de l'achat.
L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif, comme suit:

Bâtiments	de 10 à 40 ans
Équipement	de 10 à 30 ans
Véhicules	de 5 à 10 ans
Mobilier de bureau et matériel des comptoirs de vente	de 5 à 15 ans

Lorsque des éléments importants d'immobilisations sont vendus, mis hors de service ou cédés de quelque autre façon, leur prix coûtant et l'amortissement accumulé y afférent sont radiés des comptes et le gain ou la perte en résultant est imputé aux comptes d'exploitation. Les frais de réparation et d'entretien sont imputés aux dépenses d'exploitation lorsqu'ils sont encourus; ils sont capitalisés lorsqu'ils augmentent sensiblement la valeur de l'actif ou en prolonge la durée d'utilisation.

b) Financement du gouvernement
La Société prévoit que le financement provenant de l'affectation de crédits aux déficits de l'exercice en cours, tel que mentionné à la note 4, sera inclus dans le prochain budget présenté devant le Parlement et, par conséquent, ce financement paraît à l'état d'exploitation et de déficit de l'exercice au cours duquel la perte a été encourue.
c) Fournitures
Les fournitures sont comptabilisées au prix coûtant et se composent principalement de papeteries, de pièces de rechange pour les véhicules et le matériel et de vêtements.

d) Comptabilisation des revenus
Les revenus postaux estimatifs déjà perçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés et comptabilisés comme revenus pendant l'exercice où les services sont rendus.

e) Avantages reliés à la cessation d'emploi
Les employés de la Société ont droit à des avantages précis reliés à la cessation d'emploi calculés selon les salaires en vigueur à la date de cessation d'emploi, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.
La dette non-capitalisée au titre des avantages reliés à la cessation d'emploi et acquis par les employés du ministère des Postes antérieurement au 16 octobre 1981, date de la constitution, a été transférée à la Société. La valeur actualisée des coûts relatifs à cette dette a été reportée puisque ces coûts seront récupérés à même les recettes postales futures ou par financement du gouvernement (note 4). La valeur actualisée des coûts reportés est amortie et imputée aux dépenses d'exploitation en fonction du paiement de la dette, et récupérée à même les recettes postales ou par financement du gouvernement.

1. Constitution

La Société canadienne des Postes a été constituée par la Loi sur la Société canadienne des Postes le 16 octobre 1981 pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'Etat comprise à l'annexe C de la Loi sur l'Administration financière et est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des Postes, tous les biens, droits, obligations et responsabilités du ministre des Postes sont transférés du gouvernement du Canada à la Société. Les éléments d'actif net, transférés le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date de la façon suivante:

(en milliers de dollars)		
Actif à court terme	389 830 \$	
Passif à court terme	280 130	109 700 \$
Immobilisations	1 560 959	
Avantages reportés liés à la cessation d'emploi	245 668	
Musée national des Postes	1	1 806 628
Dette relative aux avantages liés à la cessation d'emploi	245 668	
Capital d'apport		1 670 660 \$

2. Règlement de tarifs

L'article 17 de la Loi sur la Société canadienne des Postes stipule que la Société peut, par règlement, préciser des tarifs de port qui sont justes et réalistes pour permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société dans le cadre de son exploitation. La Société doit publier les projets de règlements pour que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au Ministre responsable pour la Société. Ensuite, le Ministre soumet les règlements à l'examen du gouverneur en conseil qui doit donner ou refuser son approbation des règlements.

3. Principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit:

a) Immobilisations

Les terrains, les bâtiments et le matériel, qui ont été transférés du gouvernement du Canada le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante:

Terrains	— à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	— au coût de remplacement amorti
Équipement, véhicules, mobilier de bureau et matériel des comptoirs	— au coût de remplacement amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement
de vente	estimatif

Capital d'apport

Du
Exercice 16 octobre
clos 1981 au
le 31 mars
1983
1982
(en milliers de dollars)

Capital d'apport au début de l'exercice

1 683 124 \$ — \$

Capital d'apport du gouvernement du Canada
le 16 octobre 1981 (note 1)

— 1 670 660

Avantages reliés à la cessation d'emploi
payés par le gouvernement du Canada

— 7 206

Construction de bâtiments par le ministère
des Travaux publics (note 10b)

1 155 5 258

Capital d'apport à la fin de l'exercice

1 684 279 \$ 1 683 124 \$

31 mars		1983		1982		(en milliers de dollars)																					
Passif		À court terme		Créditeurs et frais courus		Salaires et avantages		Revenus reportés		Mandats-poste en circulation		Administrations postales étrangères		Caisse d'épargne postale et autres dépôts		Avantages reliés à la cessation d'emploi		Avoir du Canada		Capital d'apport		Déficit		Dettes éventuelles (note 8)			
		62 928 \$		47 649		92 264		53 624		5 145		4 676		296 311		303 214		270 585		1 684 279		67 485		1 616 794		2 216 319 \$	
		60 075 \$		47 649		92 264		53 624		5 145		4 676		263 433		270 585				1 683 124		14 502		1 668 622		2 202 640 \$	

Bilan

31 mars

1983 1982
(en milliers de dollars)

Actif

A court terme

Encaisse	293 312 \$	172 262 \$
Débiteurs		
Administrations postales étrangères	77 168	76 613
Gouvernement du Canada	—	86 900
Autres	2 206	2 569
Fournitures	33 325	34 789
	<u>406 011</u>	<u>373 133</u>

Immobilisations (note 5)

Terrains, bâtiments et équipement	1 637 375	1 597 415
Moins amortissement accumulé	96 766	29 481
	<u>1 540 609</u>	<u>1 567 934</u>

Autres

Avantages reportés reliés à la cessation d'emploi
(note 3e))

Musée national des Postes (note 6)

269 698	261 572
<u>269 699</u>	<u>261 573</u>
<u>2 216 319 \$</u>	<u>2 202 640 \$</u>

Approuvé par le conseil d'administration:

Emil L...

Président du conseil d'administration

G. H. G.

Président du comité de vérification

Etats financiers

Exercices clos les 31 mars 1983 et 1982

Rapport des vérificateurs

L'honorable André Ouellet, C.P., Député
Ministre responsable de la Société canadienne des Postes

Nous avons vérifié les bilans de la Société canadienne des Postes aux 31 mars 1983 et 1982 ainsi que les états d'exploitation et du déficit, les états du capital d'apport et les états de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé le 31 mars 1983 et pour l'exercice du 16 octobre 1981 (date de la constitution) au 31 mars 1982. Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et ont comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société aux 31 mars 1983 et 1982 ainsi que de ses résultats d'exploitation et de l'évolution de la situation financière pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière.

De plus, nous déclarons qu'à notre avis, la Société a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont nous avons eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Vérificateur général du Canada

Maheu Noisieux

Maheu Noisieux
Comptables agréés

Ottawa, Canada
le 20 janvier 1984

Réduction d'autres dépenses et perfectionnements administratifs

Depuis sa création, la Société s'est efforcée de réduire les coûts de transport du courrier entre les centres, tant au Canada qu'outre-mer. La Société estime qu'elle a réalisé des économies d'environ 30 millions de dollars en 1982-1983, comme suite aux améliorations apportées, y compris des diminutions considérables de coûts négociées avec de grandes entreprises de transport. De plus, elle s'est attachée à réduire les frais d'exploitation et d'entretien imputables aux établissements postaux. Grâce à une gestion prudente en 1982-1983, la Société estime avoir pu réaliser des économies de près de 31 millions de dollars. Grâce à diverses mesures dont, pour la première fois, un contrôle plus strict des inventaires, la Société a pu réaliser des économies d'environ 17 millions de dollars sur les approvisionnements. Des économies de 10 millions de dollars sont imputables à d'autres postes.

Les économies globales réalisées par la Société se chiffrent à environ 88 millions de dollars en 1982-1983, établissant ainsi un plancher au niveau des coûts qui pourra servir de barème à l'avenir. En 1982-1983, les dépenses en immobilisations ont totalisé 40,4 millions de dollars. Au cours de cette année, la Société a commencé la construction de trois nouveaux établissements postaux: à Moncton (Nouveau-Brunswick), à Red Deer (Alberta) et à Deer Lake (Terre-Neuve). Elle a de plus acheté un centre de données à Ottawa pour la direction des Systèmes d'information de gestion.

Gestion et contrôle des finances

Sous bien des rapports, le ministère des Postes était administré selon des procédures et des méthodes utilisées par le gouvernement. Lors de sa création, la Société est devenue non seulement directement responsable de plusieurs activités effectuées auparavant par d'autres ministères gouvernementaux, telles que la gestion des biens immobiliers, mais elle a également ressenti la nécessité d'instaurer et d'améliorer les services de gestion, de comptabilité et de contrôle des finances.

Par conséquent, les fonctions financières et administratives ont dû être complètement réorganisées afin de fournir les services de soutien essentiels au fonctionnement d'une Société ayant un actif d'environ 2,2 milliards de dollars et un revenu annuel brut de l'ordre de 2,3 milliards de dollars. Bien que d'importants progrès aient été réalisés, tels que l'achat à Ottawa d'un centre de données pour loger la direction des Systèmes d'information de gestion et l'équipement, beaucoup reste à faire. On prévoit qu'il faudra encore deux ou trois ans avant que la Société puisse affirmer qu'elle possède l'information de base et la compétence analytique que l'on trouve dans les sociétés de taille et de complexité semblables.

Contrats passés avec des apparentés

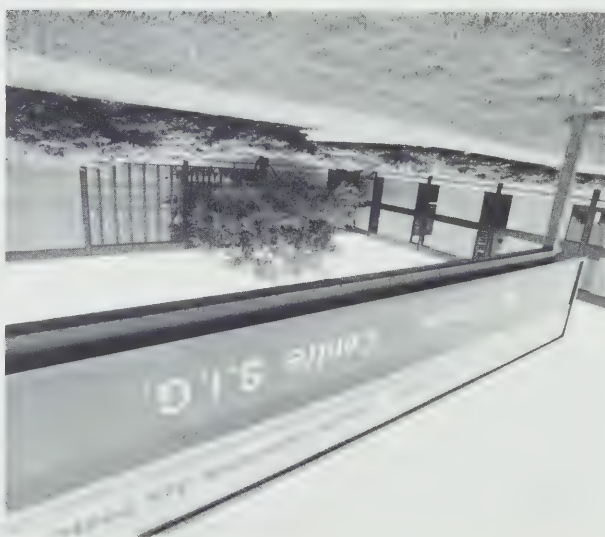
Les directives qui concernent les opérations commerciales des sociétés d'Etat requièrent de révéler les agents de ventes et d'approvisionnement et l'ensemble des sommes qu'ils ont perçues. En 1982-1983, la Société a effectué une partie de ses opérations commerciales de la façon suivante: 2 100 bureaux auxiliaires se sont partagés 25,8 millions de dollars; quelque 5 000 vendeurs de timbres ont perçu 700 000 \$ provenant de commissions sur les ventes; et sept concessionnaires de produits philatéliques à l'étranger ont touché des commissions de 160 000 \$.

Conclusion

En résumé, la Société a pris, au cours de ses dix-huit premiers mois, les mesures nécessaires afin de rencontrer ses trois objectifs fondamentaux qui sont: un meilleur service, l'amélioration des rapports humains et l'autosuffisance financière. De plus, elle a jeté les bases d'une société d'Etat de nature commerciale axée sur le client. Au cours des prochaines années, elle s'appuiera sur ces bases pour parachever la relance imposée par le défi qui confronte le service postal au Canada et dans d'autres pays du monde industrialisé.



La technologie au service
de l'information et
de la gestion
(en haut).
La philatélie rapporte
quelque 20 000 000 \$
(ci-contre).
Quelque 8 200 comptoirs
de vente au pays
(en bas, à gauche).
Une présence partout
avec ses expositions
(en bas).



Si l'on ne peut fournir de données rétrospectives comparatives au chapitre des coûts, comme suite aux modifications apportées aux méthodes comptables et aux autres distinctions entre la structure financière du ministère des Postes et celle de la Société canadienne des Postes, on peut toutefois établir quelques données statistiques comparatives.

Les coûts en main-d'œuvre représentent l'élément dominant de tous les frais d'exploitation. En 1982-1983, la Société a eu recours à 62 202 années-personnes pour faire fonctionner son entre-prise. L'utilisation des années-personnes apparaît dans le tableau suivant.

Utilisation des années-personnes

	1978-1979*	1979-1980	1980-1981	1981-1982*	1982-1983
Plein temps	51 535	52 248	51 764	52 877	53 989
Temps partiel	5 753	5 876	5 698	5 410	5 122
Occasionnels*	2 770	2 213	2 546	2 160	1 623
Heures supplé-mentaires	2 195	2 089	2 569	3 203	1 468
TOTAL	62 253	62 426	62 577	63 650	62 202

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales

Comme il ressort du tableau précédent, la Société a réussi à réduire de beaucoup l'utilisation de la main-d'œuvre à temps partiel et occasionnelle et des heures supplémentaires, tout en améliorant constamment le service. En 1982-1983 seulement, la réduction des coûts inhérents aux heures supplémentaires a permis à la Société des économies estimées à près de 28 millions de dollars.

Les réductions au chapitre de l'utilisation des années-personnes ont été réalisées par des décisions de la direction qui tendent nettement à accroître la productivité de la main-d'œuvre. La Société se base sur deux principaux indicateurs pour mesurer la productivité: 1) le nombre d'objets de correspondance par heure travaillée (traitement du courrier), 2) le coefficient des points de remise par rapport aux heures payées (distribution par facteurs). Ces indicateurs figurent au tableau suivant.

Indicateurs de productivité

Objets de correspondance traités par heure de travail	Coefficient des points de remise par rapport aux heures payées
1978-1979*	307
1979-1980	303
1980-1981	308
1981-1982*	310
1982-1983	311

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales.

Au cours de l'exercice financier 1982-1983, il a été estimé qu'environ 20 millions de dollars peuvent être attribués à l'économie de coûts qui résulte des améliorations apportées au rendement et à la productivité.

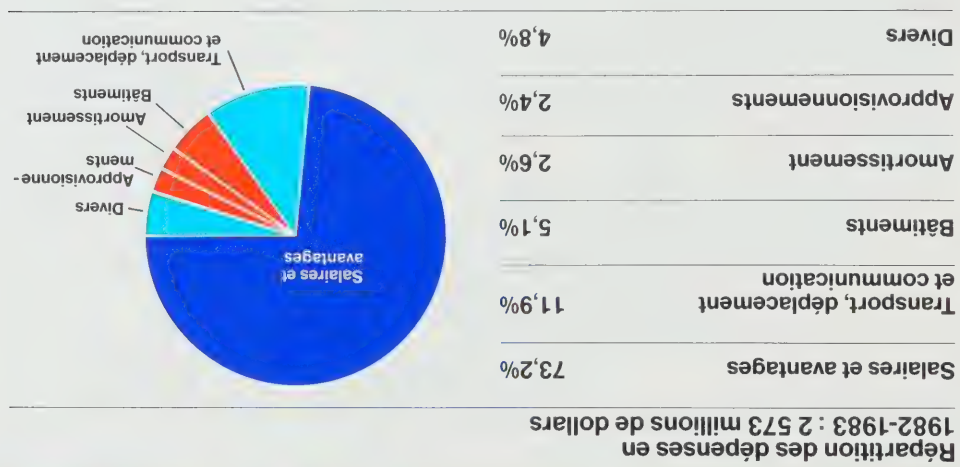
Il importe de souligner qu'au moment où les conditions économiques ont obligé maints employeurs à avoir recours aux mises à pied comme moyen d'atteindre leurs objectifs financiers, la Société a pu améliorer sa situation au regard de cet objectif sans recourir à une telle mesure.

	Montant	Pourcentage
Salaires et avantages	1 884	73,2
Frais de transport, de déplacement et de communication	305	11,9
Bâtiments	131	5,1
Amortissement	68	2,6
Approvisionnements	62	2,4
Divers	123	4,8
Total des dépenses	2 573	100,0

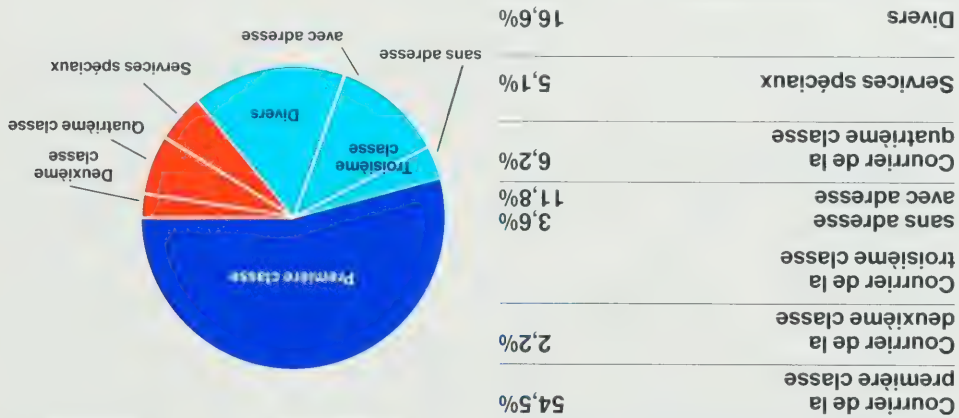
Dépenses de 1982-1983 (en millions de dollars)

Accroissement du rendement et de la productivité des opérations

Voici les principales composantes du coût des services postaux offerts à la population canadienne:



Revenus par catégories principales
1982-1983 : 2 258 millions de dollars



L'exercice 1982-1983 a été influencé par deux hausses des tarifs postaux. Le premier janvier 1982, le tarif de base des lettres est passé de 0,17 \$ à 0,30 \$ (la moyenne pondérée des hausses du tarif postal était de quelque 50 p. 100) et le 15 février 1983, une nouvelle augmentation le portait à 0,32 \$ (hausse moyenne générale de 6 p. 100). Le mécanisme de fixation des tarifs auquel est soumise la Société, conformément aux dispositions de la loi la régissant, est décrit à la note 2 des états financiers contenus dans ce rapport.

Quelqu'importante qu'elle puisse paraître, la hausse des tarifs postaux n'est pas aussi forte que les prévisions faites avant la constitution de la Société. On croyait alors que la hausse initiale du tarif de la première classe aurait dû atteindre au moins 70 p. 100 et être suivie par d'autres augmentations de l'ordre de 25 à 35 p. 100, pour compenser l'incidence de la croissance des dépenses et contribuer à réduire le déficit qui s'acheminait vers le milliard de dollars.

Deux mesures ont contribué à contenir les niveaux tarifaires. La direction a d'abord entamé un processus destiné à contrôler le coût du service postal; de plus, l'impact qu'exerce l'inflation sur les Postes a diminué.

La Société a adopté une approche axée sur le marché et qui comprend des encouragements pour les gros expéditeurs de courrier. Cette mesure a augmenté la proportion du courrier lettre pré-trié et celui du courrier normalisé permettant ainsi d'utiliser davantage le tri mécanisé à un coût moindre. Les tarifs d'encouragement ont contribué à maintenir le nombre de gros expéditeurs d'envois et ont attiré de nouveaux clients, répartissant ainsi les frais fixes de la Société sur une base de courrier beaucoup plus vaste. Tous les utilisateurs du système postal en retirent donc un grand avantage. En 1982-1983, la Société a multiplié ses efforts de commercialisation et de ventes. Des programmes de ventes avant-gardistes, joints à une amélioration du service, ont contribué à l'augmentation des revenus de la Société.

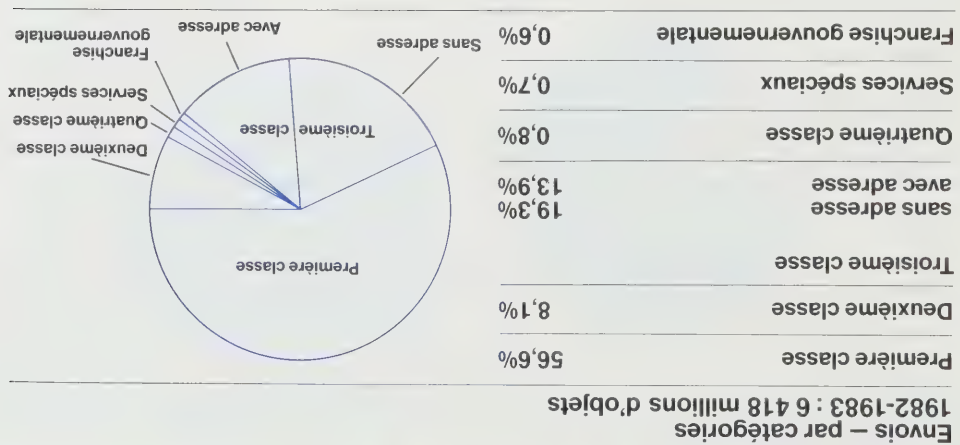
- par une sévère récession qui a affecté tous les secteurs de l'économie canadienne;
- par les effets défavorables de la grève postale importante de 1981-1982;
- par les ajustements du marché aux fortes hausses tarifaires et;
- par une concurrence accrue des autres moyens de communication par copie en clair et le marché croissant de la transmission électronique des messages.

période caractérisée:
grèves de 1981-1982. Cette réalisation est d'autant plus importante qu'elle fut accomplie dans une
améliorations de services aient pu rétablir les quantités de courrier traité aux niveaux d'avant les
cinq dernières années, la Société se réjouit que ses efforts accrus de commercialisation et ses
Tandis que les quantités de courrier ne laissent pas voir d'augmentation importante au cours des

Catégories	Composition des revenus 1982-1983	Envois d'origine 1982-1983
Première classe	54,5	56,6
Deuxième classe	2,2	8,1
Troisième classe (sans adresse)	3,6	19,3
Troisième classe (avec adresse)	11,8	13,9
Quatrième classe	6,2	0,8
Franchise gouvernementale	0,0	0,6
Services spéciaux	5,1	0,7
Total des revenus de l'affranchissement – exercice 1982-1983	83,4	100,0
Revenus divers	16,6	

Source des revenus

(a) **Revenus et hausses des tarifs postaux**
Au cours de l'exercice qui se termine le 31 mars 1983, les revenus de 1,9 milliard de dollars
provenant de l'affranchissement composent plus de 83 p. 100 du revenu total de la Société. Les
envois postaux d'origine génèrent des revenus ainsi répartis:



Revenus et envois par catégories principales, 1978-1979 à 1982-1983

Revenus (en millions de dollars) **	1978-1979*				
	1978-1979*	1979-1980	1980-1981	1981-1982*	1982-1983
Première classe	659,7	834,2	820,6	880,5	1 231,4
Deuxième classe	29,0	35,7	35,5	34,7	48,8
Troisième classe	41,1	55,1	59,0	65,9	81,6
sans adresse	114,4	149,7	160,2	162,2	265,6
Quatrième classe	118,5	116,5	116,8	116,2	140,0
Services spéciaux	71,8	85,4	95,7	98,2	115,2
Divers	74,0	206,6	242,0	312,0	375,8
Total	1 108,5	1 483,2	1 529,8	1 669,7	2 258,4

Envois d'origine (canadienne) (en millions d'objets)

Première classe	3 725	3 906	3 845	3 538	3 634
Deuxième classe	487	501	519	490	522
Troisième classe	968	1 075	1 172	1 217	1 237
sans adresse	737	802	842	742	895
avec adresse	62	56	54	48	50
Quatrième classe	42	42	45	43	43
Services spéciaux	35	27	38	31	37
Gouvernement du Canada	6 056	6 409	6 515	6 109	6 418
Total du courrier d'origine	5 088	5 334	5 343	4 892	5 181
Total du courrier traité***					

*Les chiffres des années 1978-1979 et 1981-1982 tiennent compte des grèves postales durant ces exercices.

**Résultats des revenus en 1981-1982 et 1982-1983 qui apparaissent calculés par comptabilité d'exercice conformément aux méthodes comptables de la Société canadienne des Postes. Les revenus des années antérieures sont calculés selon la comptabilité de caisse. Les résultats des revenus en 1981-1982 ne sont que des estimations, puisque la transformation en société d'Etat a eu lieu vers la moitié de l'année.

***Le total du courrier traité se compose du total du courrier d'origine, moins le courrier de troisième classe sans adresse.

Sommaire de 1982-1983

Ce rapport contient les premiers états financiers de la Société canadienne des Postes. Ces états couvrent la période qui va de la constitution de la Société, le 16 octobre 1981, au 31 mars 1982, ainsi que l'exercice financier de 1982-1983. Les informations qui y figurent ne peuvent se comparer à celles présentées au Comité des Comptes publics du Canada par le ministère des Postes au cours des années précédentes, puisque les méthodes comptables du gouvernement diffèrent des principes comptables généralement admis et en usage à la Société canadienne des Postes et chez d'autres organismes commerciaux. De plus, la Société a défrayé les services que divers ministères gouvernementaux lui ont rendus et qui n'étaient pas auparavant à la charge du ministère des Postes. Les revenus couvrant la période de cinq mois et demi, du 16 octobre 1981 au 31 mars 1982, s'élèvent à 927,2 millions de dollars et les dépenses à 1 119,7 millions de dollars. L'exercice financier complet 1982-1983 comporte des revenus atteignant 2 258,4 millions de dollars et des dépenses de 2 573,4 millions de dollars.

Étant donné le mandat de la Société d'opérer sur une base d'autosuffisance financière, l'indicateur financier probablement le plus important qui figure aux états financiers est le montant de financement requis du Parlement depuis la création de la Société. Au cours de la période de cinq mois et demi qui s'est terminée le 31 mars 1982, le financement réel dont la Société a eu besoin se chiffrait à 178 millions de dollars. Ce montant représente une amélioration de 40,7 p. 100 comparativement aux 300 millions de dollars prévus au chapitre de la participation du gouvernement au financement de la Société.

Au cours du premier exercice complet se terminant le 31 mars 1983, la Société a requis des contribuables un financement qui s'est établi à 262 millions de dollars, contre un montant prévu de 400 millions de dollars. C'est une amélioration de 34,5 p. 100 par rapport aux prévisions et de 57 p. 100 sur le déficit de 608 millions de dollars subi au cours de la période précédente de douze mois. Ces pertes sont à leur tour une amélioration importante sur le déficit prévu qui, avant la constitution de la Société, oscillait autour du milliard de dollars.

La Société s'est engagée à atteindre l'autosuffisance financière et s'est entendue avec le gouvernement qu'elle la réalisera dans le cadre des affectations de crédit accordées par le Parlement. La Société prévoit atteindre l'autosuffisance financière au cours de l'exercice 1986-1987.

Financement du déficit
(en millions de dollars)

Exercice financier	Financement prévu	Financement réel	Pourcentage d'amélioration
Six mois se terminant le 31 mars 1982	300	178	40,7
1982-1983	400	262	34,5
1983-1984	300		

L'amélioration des résultats financiers au cours des deux premiers exercices est attribuable à trois importantes initiatives en matière de gestion:

(a) le maintien des quantités de courrier pendant une période de récession économique et la hausse des tarifs postaux;

(b) l'accroissement du rendement et de la productivité au chapitre des opérations;

(c) la réduction des dépenses et les améliorations administratives.

Le facteur humain

On a élaboré d'abord un programme à l'intention des 4 000 superviseurs de la Société — un des plus importants du genre au Canada — programme que nous voulons poursuivre à l'avenir. Nous ne visons pas seulement à améliorer les aptitudes et les connaissances des superviseurs en matière de gestion, mais également à souligner la nécessité de modifier en profondeur les attitudes nécessaires pour motiver les employés au sein d'une société dynamique et concurrentielle. On a également créé des programmes à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs afin d'aider à la planification des plans de carrière de personnes qualifiées et de répondre ainsi aux besoins futurs en matière de personnel de gestion.

Les départs naturels tiennent lieu de mises à pied

L'une des exigences auxquelles la Société canadienne des Postes doit faire face pour devenir une entreprise sociale viable est de pouvoir équilibrer personnel et quantité de courrier. Cette exigence a constitué un défi pour la Société au cours des dix-huit premiers mois de son existence en raison du climat économique qui a forcé plusieurs employeurs du secteur privé et du secteur public à avoir recours aux mises à pied pour réaliser les économies nécessaires. Soucieuse de la rareté d'emplois disponibles sur le marché du travail, la Société a préféré avoir recours aux départs naturels plutôt qu'aux mises à pied pour atteindre son objectif, sans pour autant nuire aux personnes déjà à son emploi. À la Société, les départs naturels correspondent à la réduction du nombre total d'employés en raison d'un départ par exemple et à l'abolition subéquente d'un poste, soit directement, soit indirectement. Cela comprend également les postes abolis en raison de mutations, de promotions et de modifications de statut, à savoir de temps partiel à temps complet, ou d'affectation à terme à une affectation pour une période indéterminée. Chaque année, un grand nombre de postes deviennent libres au sein de la Société. Ceci permet à la direction, compte tenu des diverses conventions collectives, d'avoir recours aux départs naturels pour réduire le nombre de postes.

Nous espérons que la proche collaboration entre la direction, les syndicats et les employés nous permettra de continuer d'agir de la sorte en assurant ainsi une protection importante aux employés actuels des Postes et en évitant les conséquences négatives sur le service.

Les activités des employés

Les employés de la Société canadienne des Postes font preuve d'un engagement social qui dépasse les cadres du service postal lui-même. Le programme «Alerte» a connu de l'expansion. Dans le cadre de ce programme, les facteurs dans leur ronde s'engagent à signaler aux autorités compétentes des anomalies en rapport avec les personnes âgées ou handicapées qui vivent seules. Grâce à ce programme, plusieurs personnes malades ou blessées ont eu la vie sauve ou ont pu recevoir à temps des soins médicaux. Les employés de la Société ont en outre élargi la portée d'un programme amorcé au Québec et visant à participer à ce programme pendant leur temps libre avant Noël 1982, faisant parvenir, avec l'aide de volontaires, plus de 457 000 réponses à des jeunes du Canada et de l'étranger. Au Québec, les employés ont également organisé la Semaine des gens de la Poste, pendant laquelle on s'adonne à un grand nombre d'activités sociales pour souligner les activités de la Société et de ses employés. Le programme permet également de recueillir des fonds pour un éventail d'œuvres de charité de l'endroit. On prévoit étendre cette activité aux autres divisions de la Société. Les employés ont également participé à des tournois de hockey et de curling qui ont réuni des gens de la Poste de toutes les provinces, établissant ainsi un climat de camaraderie au sein de l'organisation. On a également tenu des roulées de camions où les conducteurs de véhicules postaux ont pu faire reconnaître leurs aptitudes au volant et promouvoir des habitudes de conduite préventive.

Réduction du nombre de jours-personnes perdus

Au chapitre des interruptions de travail, il semble que les employés étaient prêts à donner une chance à la nouvelle Société cherchant à établir un meilleur climat de travail. Au cours de l'année 1982-1983, on n'a compté que 229 jours-personnes perdus comparativement à 5 255 en 1980-1981. On choisit 1980-1981 pour fins de comparaison parce que, cette année-là, il n'y a eu aucune grève nationale et les journées perdues sont imputables à quelques conflits isolés au niveau local ou régional, souvent dus à une mauvaise communication. Les données sont les suivantes:

Année	Jours-personnes perdus en raison de conflits de travail
1978-1979	1 58 421
1979-1980	1 807
1980-1981	5 255
1981-1982	663 155
1982-1983	229

Négociation des conventions

Une bonne partie du nouveau rôle de la Société consistait à réunir les ressources nécessaires pour assurer les relations patronales-syndicales et les services du personnel qui relevaient auparavant d'autres ministères du gouvernement.

On a mis sur pied une direction du Personnel et des relations de travail, et sept conventions ont été signées avec les syndicats au cours des dix-huit premiers mois. Parmi celles-ci, on compte une entente sur la productivité avec l'Union des facteurs du Canada qui a permis à la Société d'offrir un service de livraison à 136 600 des 172 309 adresses supplémentaires notées précédemment et ce, avec le même effectif. En retour, on a accordé aux facteurs des avantages salariaux et un régime d'assurance dentaire.

Des conventions collectives ont également été signées avec l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints (ACMPA), l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), l'Association des officiers des Postes du Canada (AOPC), l'Institut professionnel du service public du Canada (IPSP) et la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE). De plus, nombre de problèmes soulevés lors des dernières séances de négociation avec le Syndicat des postiers (SPC) ont été résolus, les problèmes non réglés ayant été soumis à la médiation exécutoire selon le désir des deux parties.

Création d'une équipe de gestion

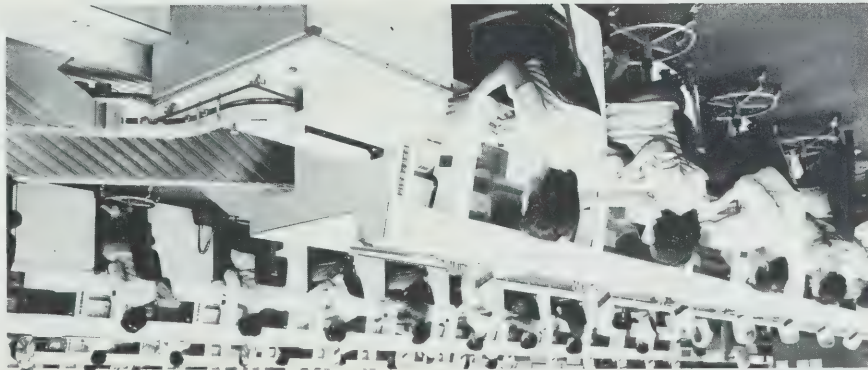
La création d'une équipe de cadres supérieurs a été un élément de base dans l'établissement de la nouvelle Société. Cette équipe a pour mission de transformer l'ancien ministère en une organisation plus commerciale et concurrentielle possédant les aptitudes nécessaires pour s'occuper de tâches qui étaient auparavant dévolues à d'autres services gouvernementaux.

Pour constituer cette équipe, la Société canadienne des Postes a recruté, des secteurs publics et privés, des cadres qui sont venus se joindre à ceux qui étaient déjà engagés dans la gestion de la Société.

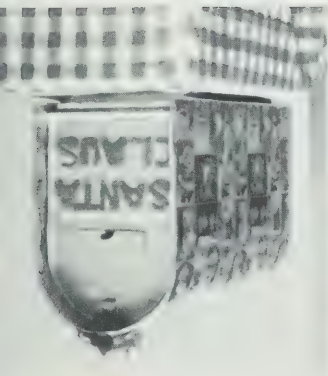
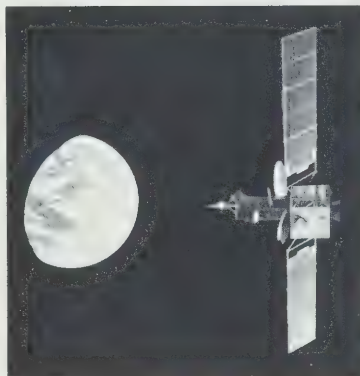
Programmes de formation

Dans le cadre d'un programme de perfectionnement des cadres, on a mis au point des cours s'adressant particulièrement à ceux qui doivent s'occuper de la supervision quotidienne des employés.

Le facteur humain



En milieu de travail
(à gauche).
Du décor au temps
des Fêtes
(à gauche, au centre).
Intelpost par satellite
(au centre).
Boîte aux lettres
du Père Noël
(à droite, au centre).



Le facteur Régis Rapatel
accueille des visiteurs
aux Postes (à droite).
Reflet de l'histoire
au Musée des Postes
(à gauche).



Programmes de santé et de sécurité au travail

On a accordé une importance particulière aux programmes de santé et de sécurité au travail s'adressant aux employés.

Au cours des dix-huit premiers mois d'exploitation sous le régime de société d'État, on a prévu ou pris des mesures dans les domaines de la sécurité, de l'hygiène industrielle, de la santé au travail, des relations avec la Commission des relations du travail et des programmes d'aide aux employés qui fournissent des services de counselling ou des programmes d'aide directe aux employés qui font face à des problèmes personnels.

Le problème le plus important auquel les syndicats et la direction ont dû s'attaquer dans le domaine de la santé au travail a été l'enlèvement de l'isolant à l'amiante au Terminus postal d'Ottawa. Au moment de la construction du bâtiment, on avait eu recours à l'amiante comme isolant, conformément aux directives de sécurité en vigueur à l'époque, pour protéger l'édifice et ses occupants du feu. Cependant, des recherches effectuées par la suite ont révélé que la présence de particules d'amiante dans l'air pouvait causer des problèmes de santé.

Faire disparaître l'amiante en toute sécurité, tout en poursuivant les opérations à la principale succursale postale de la région de la Capitale nationale, représentait un défi que le Comité patronal-syndical a réussi à relever. Ensemble, les deux parties ont établi un mode de consultation et d'exécution qui pourra servir de modèle à d'autres employeurs faisant face à un problème semblable.

De plus, les syndicats et la direction se sont rencontrés pour dresser les grandes lignes d'un programme de santé et de sécurité au travail et ont adopté plusieurs mesures visant à réduire le nombre d'accidents aux Postes canadiennes.

On a tout d'abord établi un système qui définit mieux les responsabilités en matière de santé et de sécurité. Les chefs hiérarchiques sont maintenant directement responsables de la sécurité dans leur milieu de travail. Au cours du premier exercice financier complet, le taux moyen d'accidents au travail est passé de 18,81 à 17,03 par 100 employés. Bien que ces progrès soient encourageants, il reste encore beaucoup à faire pour réduire le nombre d'accidents reliés à la manutention du courrier.

Amélioration de la qualité de vie au travail

Afin de hausser le niveau de satisfaction des employés au travail, la Société a cherché le concours des syndicats de façon à pouvoir changer les anciennes attitudes et les situations négatives en milieu de travail. On a ainsi mis à l'essai des programmes donnant aux employés un plus grand contrôle sur leurs horaires quotidiens.

Amélioration de la communication avec les employés

Une attention toute particulière a été accordée aux programmes d'information destinés aux employés. On a mis en place les véhicules qui répondent aux désirs des employés d'être bien informés sur ce qui se passe dans leur milieu de travail. On a également établi les mécanismes qui permettent aux employés de réagir et d'exprimer leurs vues. On a remis à chacun des employés, au moment de l'anniversaire de la proclamation de la Société en octobre 1982, une brochure intitulée "Notre entreprise, un an plus tard", rapportant bon nombre des réalisations de la première année et leur faisant part des projets à venir. La brochure renfermait une carte-réponse que les employés pouvaient faire parvenir au Président s'ils avaient des points à éclaircir.

Cette publication a été si bien accueillie qu'on en a préparé une seconde intitulée "Réponse", pour répondre aux questions les plus fréquemment posées. On a également élaboré un programme plus efficace de communications internes dans le but de répondre au besoin d'information manifesté par les employés.

Le Président et d'autres membres de la haute direction ont également effectué des tournées des bureaux et des installations, pour rencontrer personnellement les employés et discuter avec eux.



Le facteur humain

Depuis ses tout premiers jours, la Société canadienne des Postes reconnaît, à titre d'entreprise de service, qu'il est primordial de pouvoir compter sur ses employés, et elle admet que leur rendement est le facteur le plus important de son succès.

Les états financiers révèlent que, de chaque dollar dépensé par la Société, plus de 0,73 \$ vont aux employés sous forme de salaire ou d'avantages sociaux. Ce pourcentage est sensiblement plus élevé que celui qu'on trouve dans d'autres industries et démontre que le service postal est une entreprise qui exige de grands efforts.

Cette reconnaissance de l'importance de l'aspect humain aux Postes a entraîné la participation des syndicats dans le processus d'élaboration des politiques et de prise de décisions, à un degré jusque là inégalé dans l'industrie au Canada.

Participation des syndicats et consultation

Le Conseil d'administration de la Société est composé de 11 membres. Ils reflètent fidèlement la mosaïque canadienne, y compris le monde du travail. Les divers points de vue ont donc voix au niveau de la prise de décision qui va au delà des dispositions des conventions collectives. Ce procédé donne aux syndicats et aux associations qui représentent les employés des Postes l'occasion de participer de façon importante au processus de prise de décision.

Les syndicats et associations reconnus comme unités de négociation pour les employés des Postes sont:

Syndicats et associations des employés de la SCP		Nombre approx. d'employés
L'Association des officiers des Postes du Canada (AOPC)		4 250
L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)		9 250*
Le Syndicat des postiers du Canada (SPC)		25 000
L'Association des économistes, sociologues et statisticiens(nes) (AESS)		23
La Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE)		70
L'Union des facteurs du Canada (UFC)		21 000
L'Institut professionnel du service public du Canada (IPSP)		250
L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)		6 000
*y compris près de 2 000 employés à temps partiel		

Toutes les décisions importantes concernant les politiques font l'objet de consultation. Ainsi en a-t-il été pour le plan d'entreprise, la définition du terme «lettre» et la réorganisation des structures administratives. Il en est ainsi également pour les questions de santé et de sécurité au travail, sujet de coopération traditionnelle entre syndicats et direction.

Griefs

Au cours de la même période, la direction de la Société a également pris des mesures pour simplifier la procédure de règlement des griefs et en éviter les causes. C'est ainsi que, dans le cadre de l'amélioration générale des procédures administratives, une grande priorité a été accordée à l'élimination des erreurs dans les listes de paye.

La Collection souvenir de 1982 portait sur l'ensemble des timbres à l'état neuf émis au cours de l'année, leur cadre de références ainsi que les détails techniques propres à chacun d'eux. Elle a remporté les plus vendus au Canada. Ainsi, la Société des graphistes du Québec décernait son Prix d'excellence (premier prix) à cette Collection souvenir lors du Concours des arts graphiques 1983 de Montréal, tout comme l'American Institute of Graphic Arts et l'Art Directors Club de New York honoraient celle-ci respectivement d'un certificat d'excellence et d'une mention.

Dans le cadre du Programme de décentralisation des services du gouvernement fédéral, les dispositions sont prises pour démanteler le Service des commandes postales philatéliques d'Ottawa à Antigonish (Nouvelle-Écosse). Ce projet est subventionné par le gouvernement fédéral et fait partie du programme visant à stimuler l'économie de certaines régions en y apportant des activités qui y créeront de l'emploi.

Parmi les personnes, organismes et événements qui ont fait l'objet d'émissions de timbres commémoratifs pendant la période du 16 octobre 1981 au 31 mars 1983, notons: l'ancien gouverneur général du Canada, Jules Léger, Terry Fox, le rapatriement de la Constitution canadienne, le Centenaire de Regina, l'Armée du Salut, l'Année mondiale des communications, le Jour du Commonwealth et les Régates Royal Canadian Henley. Cinq timbres reproduisant d'autres vignettes à caractère historique ont été émis à l'occasion de la tenue de l'Exposition philatélique mondiale de la jeunesse au Canada. D'autres timbres portaient sur les avions de brousse et les avions de transport, les objets du patrimoine canadien, le parc national des Lacs Waterton et des scènes de la Navitvité. Des cérémonies appropriées ont marqué chaque lancement de timbres dans les lieux et endroits où les personnes et les organismes honorés se sont distingués.

Deux timbres émis au cours de l'exercice ont été primés au Art Directors Exhibition, de Toronto. On a ainsi marqué en quelle haute estime on tient les normes d'excellence des Postes canadiennes dans la préparation de leurs timbres. Le timbre marquant le centenaire de l'Armée du Salut a obtenu le Merit and Silver Award (le prix d'argent et la mention) et le timbre soulignant le centenaire de Regina a obtenu le Merit Award (une mention).

Pour marquer le souci que la Société canadienne des Postes porte à la philatélie, la Société administrative le Musée national des Postes, dont elle est la propriétaire, à Ottawa. Le musée abrite la collection nationale de timbres-poste, un nombre impressionnant d'objets de patrimoine reliés à la poste et des oeuvres d'art originales reproduites sur des timbres canadiens au cours des ans. Au cours de l'exercice, quelque 47 000 personnes ont visité le musée. On y recueille et conserve de nombreux objets se rapportant au service postal canadien depuis ses tout débuts jusqu'à ce jour.

Deux comités consultatifs ont été créés afin d'assister la direction au sujet des timbres-poste et du musée; l'objectif visé est que le programme philatélique et le musée répondent aux besoins des clients et reflètent adéquatement le caractère social des Postes. Le Comité consultatif sur le choix des timbres-poste recommande au Ministre responsable de la Société canadienne des Postes les sujets et les designs des timbres; d'autre part, le Comité consultatif du musée apporte des recommandations à la direction du musée quant aux programmes et aux politiques mettant en évidence la capacité du musée de remplir sa mission. Les deux comités sont formés de citoyens possédant une formation et des origines différentes afin de concilier des points de vue des plus variés.

Plutôt que d'adapter ses systèmes à la diminution du nombre d'envois, la Société a cherché à accroître la quantité d'envois pour maximiser l'utilisation du service postal dans lequel les Canadiens ont tant investi au cours des années.

En réponse aux questions soulevées par les consommateurs, la Société a obtenu une définition juridique du terme «lettre» se rattachant au privilège exclusif de relever, de transmettre et de distribuer des lettres, tel que stipulé par la Loi sur la Société canadienne des Postes. Cette définition résulte de discussions tenues avec des consommateurs et divers groupes d'intérêt dans le but de garantir que le besoin d'un revenu minimum permettant d'assurer l'universalité d'un système postal soit contrebalancé par les pertes dans un marché très compétitif et la multiplicité des services offerts par le secteur privé.

Le principe de base de la politique d'expansion des Postes est d'attirer une plus grande quantité d'envois et de diversifier les services, en vue d'assurer des revenus qui permettront le maintien du service postal universel à un coût acceptable pour la population. La Société canadienne des Postes veut assurer la viabilité du système postal en faisant la conquête de nouveaux marchés grâce à des produits qui soutiennent la concurrence.

Au chapitre des réussites, au cours des dix-huit premiers mois, on signale la reprise, grâce à de meilleurs prix et un meilleur service, de la distribution des factures que certaines compagnies de services publics avaient confiée à d'autres modes de distribution. Les Postes canadiennes ont également tenté, avec la compagnie d'électricité de Markham, en Ontario, un essai pilote de lecture des compteurs par les facteurs au cours de leur itinéraire de distribution du courrier. On songe à d'autres façons de mettre à contribution le fait que notre service de distribution rejoint pratiquement toutes les résidences et les maisons d'affaires au Canada chaque jour ouvrable. On veut aussi profiter du fait que les Postes possèdent le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, ayant des établissements commerciaux dans plus de 6 000 localités.

Le courrier électronique

Le courrier électronique est l'un des secteurs dans lesquels la Société canadienne des Postes est déjà active. Au cours de ses dix-huit premiers mois, la Société a mis au point des plans en vue d'étendre la portée du service Intépost qui permet de transmettre électroniquement des documents entre des bureaux de poste canadiens munis du matériel approprié, et Londres, Amsterdam, Berne et d'autres villes d'Europe. On a également étendu les services de Télépost et créé, en mars 1983, le nouveau service EnvoyPost en collaboration avec le Réseau téléphonique transcanadien, aujourd'hui Telecom Canada. EnvoyPost permet aux abonnés du service Envoy 100 de Telecom Canada d'atteindre toute adresse au Canada par l'intermédiaire du réseau de livraison de la Société.

Les services de philatélie

La Société a tenté de créer de nouvelles sources de revenus en améliorant ses services de philatélie. Chaque année, des timbres commémoratifs sont émis en l'honneur d'individus d'organismes qui ont marqué le domaine des arts, de la culture et de l'économie ou pour célébrer certains événements ou les splendeurs des richesses naturelles du pays.

Afin de répondre aux exigences d'un marché qui déborde nos frontières, la Société met à la disposition des philatélistes des plis premier jour, des enveloppes oblitérées le jour même de l'émission, et un éventail de produits tous aussi attrayants les uns que les autres, conçus pour accroître l'intérêt des collectionneurs envers la philatélie canadienne. Les recettes dans ce domaine s'élèvent à quelque vingt millions de dollars annuellement.



La Poste prioritaire,
en pleine expansion
service de messageries
(à gauche).
Le service à domicile
d'un océan à l'autre
(en bas, à gauche).
Huguette Tailon
applique un code
aux lettres (ci-bas).
Plus de huit millions
de domiciles et places
d'affaires desservis
(en bas, à droite).

(c) Telepost

Les messages Telepost sont transmis électroniquement d'un endroit à l'autre au pays jusqu'au bureau de poste le plus près du destinataire. La distance n'affecte donc pas ce genre de courrier comme dans le cas des lettres. La norme de base est la livraison le jour ouvrable suivant. Toutefois, réception du message à expédier. Le service Telepost ordinaire maintient un taux de rendement variant entre 95 et 99 p. 100. Le service plus exigeant de la livraison exprès fait que le taux de rendement, quoique demeurant dans les environs de 95 p. 100, est un peu plus faible que le service Telepost ordinaire.

(d) Poste prioritaire

La Poste prioritaire, le service de messageries des Postes canadiennes, a été lancée en 1979. Elle offre un service de livraison de lettres et de colis le lendemain de la mise à la poste dans la plupart des villes canadiennes. Chaque envoi est suivi afin de maintenir des normes aussi élevées que celles des compétiteurs dans ce domaine (voir tableau 4).

Réduction du temps de transport

Le transport du courrier entre diverses villes canadiennes a fait l'objet d'une étude à la suite de laquelle des modifications ont été proposées pour 102 liaisons. Il en est résulté une réduction de 30 p. 100 du temps de transport entre les grandes villes. En partie, cela a été réalisé en utilisant davantage le transport routier plutôt que ferroviaire nous libérant ainsi des contraintes horaires des chemins de fer, éliminant les arrêts non essentiels et ajustant les horaires de transport aux périodes de pointe du courrier.

La Société a aussi collaboré étroitement avec les gros expéditeurs de courrier, dont les maisons de publication et les compagnies de publicité directe, afin de trouver des moyens qui leur permettraient de tirer davantage profit des systèmes mécanisés de tri. Il en est résulté un meilleur service aux usagers aussi bien que des efforts moindres pour rendre le courrier à destination.

Expansion du service de distribution

Les Postes canadiennes ont donné plus d'ampleur au service de distribution du courrier au cours des dix-huit premiers mois en offrant le service par facteur à 172 309 résidences ou places d'affaires additionnelles. Cette expansion fait suite à une entente sur la productivité intervenue avec les facteurs. Il en est fait état avec plus de détails à la section du rapport intitulée: "Le facteur humain".

Croissance de la Poste prioritaire

Le service de messageries de la Société canadienne des Postes, connu sous le nom de Poste prioritaire, a été étendu à 24 autres villes du pays. Le service rejoint également 13 autres pays où les administrations postales fournissent un service semblable sous une variété de noms. Grâce à un taux de livraison à temps de 98 p. 100, et de dynamiques campagnes de vente, la Poste prioritaire a connu l'expansion la plus rapide du pays dans le domaine des messageries. La Poste prioritaire a élargi son champ d'activités, afin d'être plus accessible aux utilisateurs à contrat et aux usagers occasionnels. On a également mis au point des programmes visant à améliorer et à accroître le service.

Développement de nouveaux marchés

Un important pas a été franchi par la création d'une division de l'expansion des marchés qui doit rechercher les possibilités d'offrir de nouveaux produits et services. C'est un élément essentiel du succès futur et de la longévité de l'entreprise. Dès la formation de la nouvelle Société, on a reconnu une double menace au service postal traditionnel: d'une part, de nouveaux-venus sur le marché des communications; de l'autre, le développement de nouveaux systèmes de traitement de l'information rendus possible par le mariage de l'ordinateur et de la technologie des télécommunications.

Le rendement du courrier surdimensionné était mesuré tous les trimestres, au début, la fréquence est devenue mensuelle. Les résultats ont commencé à manifester des signes d'amélioration, grâce aux mesures dont il a été question plus haut. De plus, un programme a été lancé afin d'amener les clients à indiquer la catégorie de courrier sur leurs envois. Sans une indication semblable, une bonne part de ce genre d'envois ne recevait pas de traitement prioritaire (voir tableau 2).

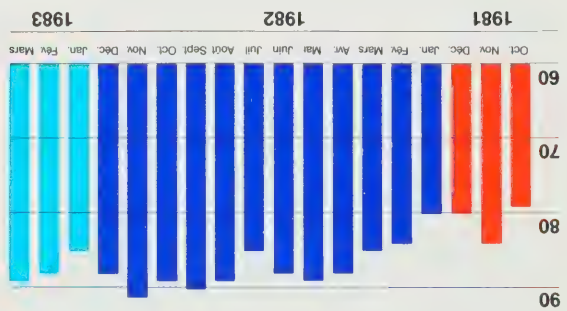
(b) La poste aux colis

Les normes de la poste aux colis varient d'une journée pour les colis destinés à la même zone urbaine à treize jours pour les plus longs parcours. Les colis de la première classe jouissent des mêmes normes que le courrier-lettre de la première classe. Le courrier de la quatrième classe est transporté par voie de surface plutôt que par voie aérienne et le temps du voyage est compris dans les délais de livraison. Bien que le rendement de la poste aux colis ne soit pas encore au niveau désiré, le progrès est sensible. Cette tendance devrait se poursuivre (voir tableau 3).

TABLÉAU 1

Rendement du service — Courrier de la première classe court et long

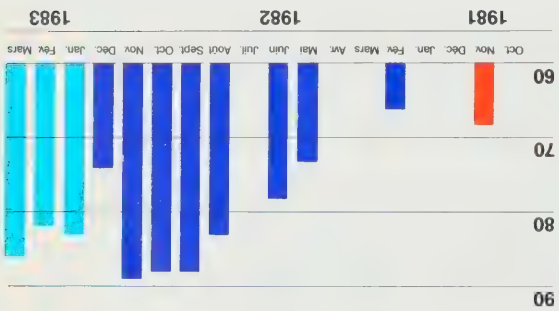
Courrier national — Courrier local et d'acheminement



TABLÉAU 2

Rendement du service — Courrier de la première classe surdimensionné

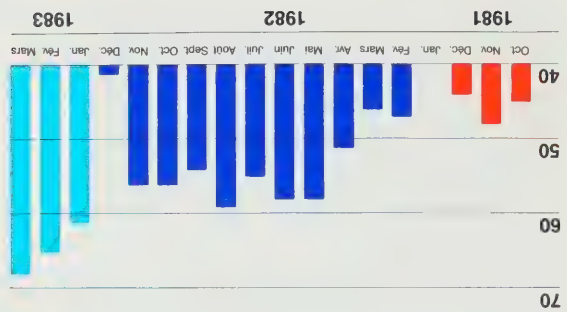
Courrier national — Courrier local et d'acheminement



TABLÉAU 3

Rendement du service — La poste aux colis

Envois locaux et d'acheminement

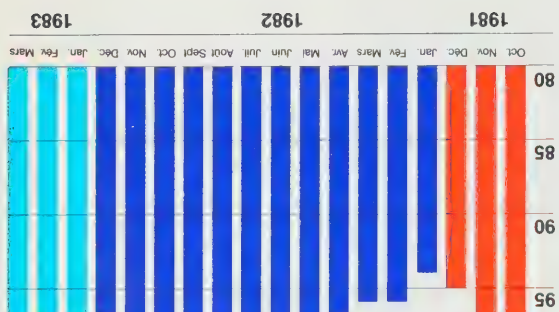


TABLÉAU 4

Rendement du service

Poste prioritaire

Pourcentage livraison à temps



La nouvelle organisation s'était donnée comme priorité immédiate d'accroître la rapidité et la fiabilité des services offerts à la population.

Programmes-éclairés

Six programmes-éclairés ont été lancés afin de corriger les lacunes les plus évidentes et les plus graves, en attendant que des solutions à long terme y soient apportées. Les programmes-éclairés comprennent: l'élimination des fourvolements, soit des erreurs dans les adresses et dans le tri; l'amélioration du réseau d'acheminement du courrier au plan national, afin de le rendre plus expéditif et plus efficace; l'amélioration des procédures de conditionnement et de manutention du courrier de la deuxième classe — les périodiques — dans le but de donner une plus haute priorité à cette catégorie de courrier; une attention particulière à l'amélioration de plusieurs établissemens-clés de traitement du courrier; l'accroissement du contrôle de la qualité dans tous les aspects des opérations, depuis les machines de tri du courrier jusqu'aux quais de chargement; enfin, une attention particulière portée à remettre sur la bonne voie les envois postaux mal acheminés.

Parallèlement, on décidait de produire, sur une base régulière, et pour la première fois dans l'histoire des Postes, des rapports publics sur le rendement du courrier de la première classe, démontrant par là les améliorations apportées dans le service à la clientèle. Certains des tests sur lesquels ces rapports étaient fondés ont été menés selon des barèmes établis bien avant la création de la Société. D'autres ont été effectués de concert avec de gros clients dont les fortes quantités de courrier se prétaient à l'évaluation de la rapidité et de la fiabilité des services offerts par la Société.

Amélioration du rendement

Les rapports de rendement indiquent qu'à l'échelle nationale, le nombre d'envois de la première classe livrés à temps est passé de 79 p. 100 en octobre 1981 à 89 p. 100 à la fin de l'année financière 1982-1983. Des améliorations ont été constatées dans les différentes classes de courrier et sur les principaux parcours. Entre Montréal et Toronto, par exemple, le pourcentage des livraisons effectuées à temps est passé de 74 p. 100 en mars 1982 à 86 p. 100 en mars 1983 — progrès substantiel en vue de l'atteinte d'un niveau de rendement acceptable. On souligne également des améliorations importantes sur d'autres parcours. Les données du service entre Toronto et Vancouver indiquent une amélioration de 83 à 94 p. 100 pour la même période, et la liaison Calgary-Edmonton, qui avait enregistré deux ans plus tôt son niveau le plus faible à 57 p. 100, a atteint un niveau record de 97 p. 100 en mars 1983.

Le présent rapport comprend des données sur le rendement de cinq catégories de courrier: objets courts et longs de la première classe — expression de la poste pour désigner les lettres de dimensions normales; les objets surdimensionnés de la première classe — les lettres de grand format; les colis, Telepost et la Poste prioritaire.

(a) Courrier de la première classe

Le tableau des objets courts et longs de la première classe comprend le rendement du courrier local et du courrier d'acheminement. Le courrier local comprend les envois distribués dans le lieu d'origine ou dans la même zone urbaine; le courrier d'acheminement, ce sont les envois expédiés à l'extérieur de la ville. Pour le courrier local, les normes de la première classe exigent la livraison du courrier le lendemain de la réception 95 p. 100 du temps. Pour le courrier d'acheminement, les normes exigent la livraison en dedans de deux jours 90 p. 100 du temps, à l'exception de certaines liaisons est-ouest entre endroits éloignés, en raison des fuseaux horaires différents; la norme est alors de trois jours (voir tableau 1).

La Loi sur la Société canadienne des Postes apparaît comme le modèle à suivre pour l'établissement de sociétés d'Etat, car elle reflète une nouvelle façon avant-gardiste d'assurer l'équilibre qui donne à la gestion la latitude voulue pour administrer les affaires de la Société, tout en fournissant à l'actionnaire — le gouvernement — les moyens d'en rendre compte au Parlement.

La proclamation de la Loi a marqué le point de départ de la tâche énorme visant à transformer les postes canadiennes de ministère en société d'Etat. La tâche consistait à regrouper une part importante des activités gouvernementales en une entité séparée. Une tâche semblable n'avait jamais été entreprise auparavant au Canada. Dans le secteur privé, l'acquisition d'une compagnie de la taille des Postes canadiennes se serait classée au rang de l'une des plus grandes acquisitions du genre de l'histoire.

La naissance de la Société canadienne des Postes

Le 16 octobre 1981, la Société canadienne des Postes devenait propriétaire d'actifs fixes évalués à 1,56 milliard de dollars, comprenant quelque 2 200 immeubles, dont 29 grands établissements mécanisés dotés d'un matériel de pointe pour le tri du courrier et 115 000 mètres de tapis roulant, 3 500 véhicules et 1,6 million de boîtes postales. En plus de ces actifs, la Société prenait en charge les baux de plus de 1 100 immeubles et reconduisait les ententes passées avec quelque 2 100 personnes pour l'exploitation de bureaux auxiliaires. En tout, la Société canadienne des Postes avait et continue toujours d'avoir plus de succursales que toutes les banques à charte canadiennes réunies.

En plus de ces actifs fixes, la Société acquérait de l'Etat un actif à court terme de l'ordre de 390 millions de dollars. Cet actif comprenait 153 millions de dollars en espèces, une créance de 190 millions de dollars et des dépenses payées d'avance et des fournitures de 47 millions de dollars. On comptait dans les sommes transférées un montant de 66 millions de dollars correspondant aux mandats-poste en circulation. On émet chaque année des mandats-poste dont la valeur nominale totale atteint près de 1,3 milliard de dollars.

En contrepartie de l'actif à court terme, on retrouvait des dettes à court terme d'environ 280 millions de dollars, contractées dans l'exploitation normale du service postal. Ces dettes furent également transférées à la Société en vertu de la Loi sur la Société canadienne des Postes. Le fonds de roulement de la Société, lors de sa création, était donc d'environ 110 millions de dollars.

Le principal élément de passif à long terme porté au bilan initial de la Société se rapportait aux avances de départ à verser aux employés, qui avaient alors une valeur actualisée de quelque 245 millions de dollars. Cette obligation découlait des dispositions des diverses conventions collectives et elle fut transférée à la Société conformément à la Loi. Cette somme sera acquittée au fur et à mesure que les employés quitteront la Société et elle sera recouvrée à même les recettes provenant des usagers, ou grâce à des crédits votés par le Parlement. Il importe de noter que la Société et le gouvernement en ont conjointement la responsabilité.

La valeur que représentent 62 000 employés qualifiés, les connaissances pratiques d'un personnel de gestion expérimenté et la capacité établie d'offrir un service postal à tous les Canadiens n'apparaissent pas au bilan. Ces éléments sont néanmoins plus importants que tous les actifs fixes et les considérations financières.

Dans l'exercice de sa mission, la Société, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel :

- tient compte de l'opportunité d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses prestations et ses produits à l'évolution de la technologie des communications;
- veille à l'auto-financement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance;
- tend à assurer son exploitation dans les meilleures conditions de sécurité du courrier;
- vise à assurer l'efficacité de son exploitation par un déploiement rationnel de ses moyens humains et par la stimulation de la conscience professionnelle et de l'esprit de service chez son personnel;
- met en oeuvre, pour ce qui la concerne et selon les modalités approuvées par le gouverneur en conseil, un programme de symbolisation fédérale.»

Afin que la Société soit en mesure de remplir son mandat, la Loi lui confère certains droits et responsabilités, notamment :

- la création d'un Conseil d'administration, composé de onze membres, chargé d'administrer la Société et d'établir les règlements, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil;
- le privilège exclusif de la cueillette, de la transmission et de la distribution des lettres à leurs destinations au Canada;
- l'établissement de règlements relatifs aux tarifs postaux et à d'autres questions touchant la transmission et la maintenance du courrier, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil;
- l'établissement de tarifs à des niveaux justes et raisonnables et qui permettent d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à couvrir les frais d'exploitation;
- le transfert de tous les actifs et passifs de l'ancien ministère des Postes à la Société;
- un mécanisme permettant de financer les opérations de la Société pendant la période de transition, et jusqu'à ce qu'elle devienne autosuffisante sur le plan financier, et après cette période, si besoin est;

- un mécanisme en vertu duquel les directives du ministre responsable de la Société canadienne des Postes ou du gouverneur en conseil doivent être présentées au Parlement, y compris une disposition permettant à la Société de recevoir une compensation pour toute perte subie en raison de l'exécution d'une directive semblable;
- le transfert de tous les employés du ministère des Postes à la Société et la conservation de tous les avantages reliés à leurs emplois, jusqu'à ce que ces avantages soient modifiés dans le cadre d'une convention collective ou, dans le cas d'employés non-syndiqués, en vertu d'une politique administrative.

Revue de l'année

Une nouvelle société d'État

La création de la Société canadienne des Postes, le 16 octobre 1981, marquait l'aboutissement de plus d'une décennie d'études gouvernementales sur le fonctionnement du ministère des Postes. Le rapport final, intitulé "Déterminants de la structure de l'organisation des Postes canadiennes", fut présenté au ministre des Postes d'alors, l'honorable Gilles Lamontagne, au mois d'août 1978. Ce rapport venait confirmer les conclusions d'études antérieures à l'effet que la meilleure structure organisationnelle pour les Postes canadiennes serait une société d'État. Une telle structure permettrait à une direction unifiée de se concentrer sur tous les aspects du service postal, plutôt que de répartir les responsabilités entre divers ministères, chacun ne se préoccupant que d'un aspect particulier de gestion.

Ainsi que l'a déclaré le dernier ministre des Postes, l'honorable André Ouellet, à l'occasion de la seconde lecture du projet de loi sur la Société canadienne des Postes, «... sous sa forme actuelle, le ministère des Postes doit s'en remettre à divers autres ministères. Par exemple, le ministère des Travaux publics est propriétaire des installations et en assure l'entretien; la Commission de la Fonction publique s'occupe d'engager et de congédier les employés; et le Conseil du Trésor prend les décisions finales au chapitre des négociations des conventions collectives. Le Conseil d'administration sera responsable des opérations quotidiennes de la Société canadienne des Postes. Ce changement de procédure et de responsabilité simplifiera grandement les opérations et accroîtra l'efficacité.»

La Loi sur la Société canadienne des Postes

La Loi sur la Société canadienne des Postes donne à la Société la mission d'administrer le service postal. La loi stipule que:

- «La Société a pour mission:
- de créer et d'exploiter un service postal comportant le relevage, la transmission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international;
- d'assurer les prestations, ainsi que la réalisation et la fourniture des produits, qu'elle estime utiles à son exploitation;
- d'assurer, à l'intention ou pour le compte des administrations fédérales, provinciales, régionales ou municipales ou des établissements qui en relèvent, ou, d'une façon générale, à l'intention de quiconque, les prestations dont elle s'estime capable sans inconvénient pour la réalisation des autres objectifs de sa mission.



Je profite de cette occasion pour dire combien j'apprécie les efforts déployés par les employés des Postes canadiennes, à tous les niveaux. Nous leur sommes redevables des succès remportés durant les dix-huit premiers mois de la nouvelle société d'État.

Nous avons pris un bon départ.

En misant sur le travail et la coopération de chacun, nous réussirons à transformer la Société en un service dont tous les Canadiens pourront, à juste titre, être fiers.

R.M. Warren
février 1984

Cadres de la haute direction à la Société canadienne des Postes (au 31 mars 1983)

André Lizotte
Premier vice-président
et administrateur en chef

Stewart Cooke
Premier vice-président
chargé du Personnel et
des relations du travail

Kenneth Harry
Premier vice-président
chargé des Finances et
de l'administration

Georges Clermont, CR
Vice-président
Affaires juridiques et générales

I. W. Craig
Contrôleur

André Duval
Vice-président
Systèmes d'information de ges

Keith Jolliffe
Vice-président
Administration

William Kennedy
Vice-président
Relations avec les employés

Henry Klassen
Vice-président
Planification financière et des t

Graham McDonald
Vice-président
Services opérationnels

C. D. L. Millar
Trésorier

Larry Sperling
Vice-président
Planification et
développement de l'entreprise

Jim Taylor
Vice-président
Commercialisation et ventes

André Villeneuve
Vice-président
Communications

Paul Vivian
Vice-président
Relations du travail

George Wilton
Vice-président
Finances

Le facteur humain

Du temps du ministère des Postes, les relations patronales-syndicales étaient marquées au signe de la confrontation, des arrêts de travail et des grèves. Pour renverser cette situation, la Société canadienne des Postes, par des initiatives nouvelles, a amélioré ses relations avec les employés et leurs syndicats.

Maintenant, toute décision importante est prise après consultation préalable avec les syndicats des Postes. De plus, des représentants du monde du travail font partie du Conseil d'administration de la Société.

Nous avons inauguré des cours destinés aux surveillants pour leur apprendre à mieux motiver le personnel et à encourager le travail d'équipe. Nous travaillons également avec nos différents syndicats à développer de nouveaux programmes de santé et d'hygiène du travail.

Le rapport souligne les diverses mesures prises pour améliorer l'alchimie humaine au sein de l'entreprise, mais il ne peut pas mesurer le sentiment de fierté qui ressort des réalisations des dix-huit premiers mois et le sentiment grandissant que nous pouvons tous être gagnants si nous y mettons l'effort nécessaire et que nous manifestons une attitude positive.

L'autosuffisance financière

Le rapport annuel explique nos nombreux programmes et initiatives pour atteindre l'autosuffisance financière aussi tôt que 1986-1987.

Le point saillant de notre rendement du point de vue financier, c'est que, tout en améliorant et en développant nos services à la clientèle, et tout en misant sur de nouveaux programmes pour améliorer la qualité de la vie au travail au sein de la Société, nous avons fait en sorte de réduire la part des contribuables — qui frôlait le milliard de dollars au moment de la proclamation de la loi — à 262 millions de dollars à la fin de l'exercice financier 1982-1983. La première phase de la relance de la Société a été marquée par une augmentation des tarifs et par l'adoption de mesures visant à mieux contrôler les coûts inhérents à tout commerce.

Au cours de la prochaine phase, les Postes canadiennes feront surtout porter le poids de l'équilibre financier sur la Société elle-même plutôt que sur les épaules des usagers et des contribuables. D'ici à 1986-1987, les subventions transitaires diminueront et disparaîtront, et les tarifs postaux futurs devront correspondre aux exigences du marché. Cependant, au cours de cette période, la Société tirera profit des mesures prises au cours des dix-huit premiers mois de son existence en vue de réduire ses dépenses, augmenter sa productivité et accroître sa part du marché.

De nouveaux plans d'entreprise viseront à améliorer la position concurrentielle de la Société, à améliorer la productivité et à diminuer les coûts unitaires. Nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir pour alléger l'entreprise et devenir plus efficaces. Toutefois, les employés peuvent avec raison se dire fiers des résultats obtenus au cours de la première phase de la relance.

La création de la Société canadienne des Postes, en octobre 1981, constituait un défi fascinant et sans précédent. En effet, il fallait transformer tout un ministère en une entreprise axée vers le client, soucieuse de ses employés et financièrement rentable.

L'ampleur de la tâche était considérable. Non seulement le ministère des Postes avait-il accumulé un déficit froissant le milliard de dollars, mais son rendement au cours de la dernière décennie — marquée d'interruptions du service et d'une absence de rapidité et de fiabilité — avait amené une diminution importante de la confiance du public et par conséquent la croissance de nombreuses entreprises privées ou d'ordre technologique offrant des services similaires.

Les trois principaux objectifs adoptés par la nouvelle Société étaient : un service amélioré, un meilleur climat de relations humaines au sein de l'organisation, enfin l'établissement de plans d'entreprise permettant d'atteindre l'autosuffisance financière.

Ce premier rapport annuel me donne l'occasion de décrire les progrès accomplis vers l'atteinte de ces objectifs au cours des dix-huit premiers mois d'existence de la nouvelle Société.

Le processus long et complexe consistant à distinguer entre l'actif et le passif de la nouvelle Société et ceux de l'État, de même qu'à établir un système comptable approprié, s'est soldé par la présentation du premier rapport annuel à une date ultérieure à celle prévue par la Loi sur la Société canadienne des Postes.

Les pages de ce rapport feront état des progrès notables réalisés au cours de la première phase de la transformation de ministère en société d'État.

Le service

Un grand nombre d'initiatives ont été prises au cours des dix-huit premiers mois en vue d'améliorer le service avec le résultat que la proportion de livraison à temps du courrier de toutes catégories a augmenté de façon tangible et constante.

Ainsi, par exemple, bien que notre rendement se soit amélioré de 10 p. 100 au regard du courrier de la première classe, nous ne rencontrons pas la norme 100 p. 100 du temps. Lorsqu'on traite 25 millions d'envois, comme c'est le cas chaque jour en moyenne, à la Société, un pourcentage de retard si minime soit-il dans les délais de livraison se traduit dans les faits par un grand nombre d'envois. Nous poursuivons nos efforts afin d'améliorer notre rendement.

De plus, nous avons lancé de nouveaux services et nous en avons développé ou étendu certains autres.

La Poste prioritaire, notre service de messageries, a connu de l'expansion et nous avons donné plus d'ampleur au courrier électronique; EnvoyPost s'est ajouté à nos services Telepost et Intelpost. Nous avons aussi étendu le service de livraison du courrier à 172 000 nouvelles adresses commerciales et résidentielles d'un bout à l'autre du pays grâce à des mesures de négociation de la productivité.

Tournés vers l'avenir, nous avons établi une division de l'expansion des marchés afin de trouver les moyens de mettre à profit nos actifs tels que nos vastes services de distribution et nos comptoirs de vente dans toutes les localités du Canada.

R. Michael Warren, Ottawa (Ontario)

Monseigneur Warren est devenu le premier Président-directeur général de la Société canadienne des Postes en 1981. Il avait auparavant occupé, dans le secteur public, de nombreux postes au sein du gouvernement de l'Ontario tels que celui de sous-ministre aux ministères du Logement et du Solliciteur général, ainsi qu'au Secréariat d'Etat à la citoyenneté. Il a également occupé le poste de directeur général de la Toronto Transit Commission et celui de directeur général par intérim de l'Exposition nationale canadienne. Son expérience dans le secteur privé comprend des postes dans la vente industrielle, l'industrie de la transformation de biens comestibles, ainsi que la direction de sa propre entreprise de conseil en gestion.

Lynda Margaret Sorensen, Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Députée à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest et présidente du Conseil des normes du travail des Territoires du Nord-Ouest, Madame Sorensen est aussi la présidente du Comité permanent des finances et des comptes publics des Territoires du Nord-Ouest et a déjà représenté les Territoires du Nord-Ouest au sein de l'Association des consommateurs du Canada.



Claire Beaudoin, Montréal (Québec)

Membre du Conseil d'administration des Entreprises J. Armand Bombardier ltée, les Placements Bombardier ltée et de la Compagnie Montreal Trust, Madame Beaudoin est également membre du Conseil d'administration de l'Institut de recherches cliniques de Montréal.

George A. Cohon, Toronto (Ontario)

Président du Conseil d'administration, président-directeur général des Restaurants McDonald's du Canada ltée, Monsieur Cohon est le fondateur bienfaiteur de Ronald McDonald Houses du Canada, président du bureau des gouverneurs d'Exhibition Place, co-président du défilé du Père Noël du Toronto métropolitain, administrateur de l'Ontario Crippled Children's Centre, administrateur de l'université York, et il fait également partie de nombreux autres organismes et conseils d'administration canadiens.

Ronald W. Lang, Ottawa (Ontario)

Directeur, Recherche et législation, Congrès du travail du Canada, Monsieur Lang est membre du Conseil consultatif de l'École des affaires publiques et communautaires de l'université Concordia.

Donald A.S. Lanskail, Vancouver (Colombie-Britannique)

Président-directeur général du Conseil des Industries forestières de Colombie-Britannique, Monsieur Lanskail est avocat. Il a été le premier à être nommé Citoyen d'honneur, après avoir servi vingt ans comme échevin de la municipalité de Vancouver-Ouest.

Louis H. Lorrain, Hudson (Québec)

Président honoraire du Syndicat canadien des travailleurs du papier, Monsieur Lorrain oeuvre dans le mouvement syndical canadien depuis 1939. Il est aussi administrateur de Tembec Inc. et de la Fondation au Conseil de presse du Québec. Il est aussi membre du Conseil des gouverneurs de l'université McGill.

Derek Oland, Halifax (Nouvelle-Écosse)

Président et administrateur en chef de la société Moosehead Breweries Limited, Monsieur Oland est administrateur de l'Assurance Royale du Canada, de la Maritime Telephone and Telegraph Company ainsi que de l'Association des brasseurs du Canada. Il est aussi membre du Conseil des gouverneurs du Rothesay Collegiate School.

Francis J. Reidy, Moose Jaw (Saskatchewan)

Président et directeur général de la Henderson Insurance Inc. Monsieur Reidy est président de la maison Henderson Hall Agencies et il est aussi administrateur de Canassur Insurance Brokers Limited. Il compte parmi les dirigeants de diverses autres sociétés reliées à l'assurance et d'un certain nombre de petites entreprises.

Adelard M. Savoie, OC, CR, Moncton (Nouveau-Brunswick)

Un des associés du cabinet juridique Yeoman, Savoie, LeBlanc et associés, de Moncton, Monsieur Savoie occupe l'un des postes d'arbitre que prévoit la Loi sur les relations de travail dans les services publics du Nouveau-Brunswick. Il siège au Conseil d'administration de la Central Trust Company et il est officier de l'Ordre du Canada depuis 1976.



Les objectifs atteints depuis le jour de la proclamation s'expliquent par l'intérêt, l'entier dévouement, la conscience professionnelle et l'esprit de service chez tout le personnel. Le conseil reconnaît que le personnel est le plus grand atout de la Société et il souhaite le remercier des efforts qu'il déploie. L'esprit d'équipe qui anime toute l'organisation continuera certainement à contribuer à la croissance économique et à l'amélioration de la qualité des prestations.

Le service postal est en voie de relèvement, et la Société canadienne des postes s'achemine graduellement vers l'autofinancement. Je vous l'avoue, il existe de multiples défis à surmonter; toutefois, la Société est assurément en mesure de promouvoir un dialogue à la satisfaction mutuelle de tous les intéressés.

Avec votre appui, votre collaboration et votre encouragement, le dévouement de nos employés et la participation des citoyens, nous réussirons à offrir un service postal qui répondra aux besoins croissants de la population canadienne.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération respectueuse. Le président du conseil d'administration

René J. Marin
février 1984

L'honorable René J. Marin, OMM, CSGG, CR, CD, LLD, Ottawa (Ontario)

À titre de Juge de la Cour de comté et de la Cour de district (province de l'Ontario), il a présidé la Commission d'enquête traitant de la direction des Services de sécurité et des enquêtes au sein du ministère des Postes. Il est président du conseil d'administration de l'Hôpital général d'Ottawa et administrateur d'organismes de charité, d'associations de bienfaisance et de maisons d'enseignement.



Société canadienne
des postes
Canada Post
Corporation

Président du
conseil d'administration
Chairman
of the Board

Ottawa, Canada
K1A 0B1

L'honorable André Ouellet, C.P., Député,
Ministre responsable de la
Société canadienne des postes
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai l'honneur de vous présenter le premier rapport annuel de la Société canadienne des postes pour l'exercice financier commençant le 1^{er} avril 1982 et se terminant le 31 mars 1983. Ce rapport inaugural comprend aussi les états financiers dressés pour la période comprise entre le 16 octobre 1981, jour de la proclamation, et le 1^{er} avril 1982, date à laquelle a commencé le premier exercice complet, ainsi que le rapport des vérificateurs.

L'objectif primordial du rapport annuel est de tenir compte des défis que doit relever la Société par suite de sa transition d'un ministère gouvernemental en une société d'Etat. A titre de service postal national, la Société oeuvre avec un ardeur opiniâtre à réaliser son mandat, conféré aux termes de la Loi, qui a pour mission de créer une entreprise à vocation sociale responsable et apte à se développer sur le plan économique. Le rapport annuel démontre l'intérêt de la Société à assumer ses obligations et ses responsabilités.

C'est pour moi un privilège et un honneur que de siéger en qualité de tout premier président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes. Je suis particulièrement heureux de faire partie d'un groupe de Canadiens dévoués, qui manifestent à la fois les compétences et le jugement solide nécessaires à la direction et à la gestion des affaires de la nouvelle entreprise d'Etat. Chaque membre du conseil représente une région précise du pays, dont il se fait l'écho des préoccupations particulières. Vu la diversité de leurs antécédents, ils ont ensemble un vaste savoir et une expérience étendue qui projettent des vues différentes sur l'étude des lignes de conduite touchant la Société.

Par ailleurs, nous sommes pleinement conscients que les citoyens canadiens, au service desquels nous sommes, ont placé en nous leur confiance. Aussi, en tant qu'administrateurs, nous souhaitons tout comme eux, que le service postal assuré soit de qualité et que la Société canadienne des postes puisse s'établir comme une entreprise à la fois sérieuse et concurrentielle. Certes, la tâche est considérable, mais les mesures prises depuis le jour de la proclamation donnent des résultats fort encourageants. Un des objectifs que nous nous sommes fixés en qualité de membres du conseil est l'amélioration sensible de la qualité des services. Or, nous entrevoyons déjà cette réalisation.

Nos méthodes de cueillette de données et les exigences d'exposer les renseignements, établies par la législation créant la Société, découlent, d'une part, du besoin qu'éprouve le gouvernement de recevoir des renseignements précis et opportuns et, d'autre part, de celui que ressent le public de connaître comment les Postes canadiennes dirigent leurs affaires. Nous nous réjouissons d'avoir ainsi l'occasion de rendre compte à la fois au Parlement par votre intermédiaire, Monsieur le Ministre, et aux citoyens. A cet égard, nous avons l'intention de révéler tout renseignement pertinent, sans pour autant compromettre notre situation par rapport à la concurrence, ni nous exonérer de la responsabilité que nous avons d'exploiter notre entreprise comme un commerce.

2	Lettre du Président du Conseil
4	Conseil d'administration
6	Introduction au rapport par le Président
8	Cadres supérieurs
9	Revue de l'année
12	Le service
18	Le facteur humain
23	Les finances
31	Etats financiers

Siège social de la
Société canadienne des Postes:
Confédération Heights
OTTAWA (Ontario)
K1A 0B1

Qu'est-ce que

la Société canadienne des Postes?

La Société canadienne des Postes est une société d'Etat qui assure la cueillette, le tri et la livraison de plus de six milliards d'envois postaux chaque année à l'intérieur du Canada et entre le Canada et plus de 165 autres pays. Son appellation officielle est la Société canadienne des Postes.

Elle a été créée par une loi du Parlement canadien — la Loi sur la Société canadienne des Postes — adoptée à l'unanimité par la Chambre des communes le 14 avril 1981. Auparavant, le service postal était assuré par le ministère des Postes. Les opérations commerciales de la Société ont été officiellement inaugurées le 16 octobre 1981, jour de la proclamation de la loi.

Les Postes canadiennes constituent un élément important du secteur des transports, de la distribution et des communications au Canada. Elles livrent du courrier à quelque huit millions de résidences et de places d'affaires par tout le Canada grâce à environ 62 000 employés et au delà de 8 200 points de vente au détail situés dans plus de 6 000 localités. La Société a des revenus globaux d'environ 2,3 milliards de dollars et verse près de 1,9 milliard de dollars en salaires et avantages sociaux à ses employés.

Produits et services

Les Postes assurent huit services fondamentaux pour satisfaire aux besoins d'un marché complexe et diversifié. Ce sont:

Le courrier ordinaire: Courrier de la première classe. Service postal de base pour les lettres, cartes postales, factures, reçus et messages analogues.

Les publications: Courrier de la deuxième classe, soit les journaux et les périodiques.

Médiaposte: Courrier de la troisième classe avec ou sans adresse. L'envoi en quantité de matériel publicitaire permet d'atteindre un vaste marché de façon efficace.

Les colis postaux: Service de distribution partout au pays des colis de 500 g à 30 kg. Services de la première classe ou de la quatrième classe.

La Poste prioritaire: Messagerie offrant un service de livraison le jour suivant entre les principales villes du Canada et entre le Canada et les autres pays possédant un service analogue.

Le courrier électronique: La Société des Postes offre les services Teletext, Intelpost et EnvoyPost. Teletext permet d'envoyer des messages électroniques au Canada ou aux Etats-Unis, par téléphone, télex ou télégramme, reconstitués en clair et livrés par la poste à n'importe quelle adresse au Canada ou aux Etats-Unis. Intelpost transmet électroniquement des fac-similes de documents entre certains bureaux de postes du Canada munis de l'équipement nécessaire et certaines villes étrangères. EnvoyPost permet aux abonnés du service Envoy 100 du Réseau téléphonique trans-canadien (maintenant Telecom Canada) d'atteindre toute adresse au Canada grâce au réseau de livraison du courrier.

Services spéciaux: Cartes-réponses d'affaires, courrier recommandé, livraison expresse, paquets d'argent, assurance, mandats-poste, poste certifiée, envois CR.

Service philatélique: Les Postes canadiennes émettent chaque année plus d'une douzaine de nouveaux timbres. Pour répondre à la demande des philatélistes du Canada et de l'étranger, ces timbres, en plus d'une variété de produits connexes, sont vendus par l'entremise du Service des commandes postales philatéliques ainsi que dans les centres philatéliques aménagés dans certains bureaux de poste ou en d'autres endroits.

En outre, de nombreux bureaux de poste servent de centres de distribution de formules gouvernementales comme les demandes de passeports, d'allocations familiales et de pensions de la sécurité de la vieillesse, les formules de déclaration d'impôts, etc.

Rapport annuel 1982-1983



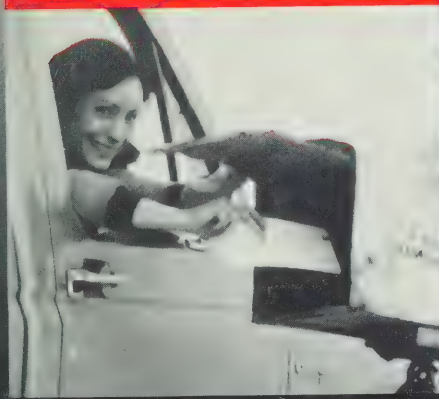
Y compris la période allant du 16 octobre 1981 au 31 mars 1982



Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

CAI
PO
- A55



**Annual Report
1983-84**



(Cover photographs)

Canada Post has more than 60,000 employees who process and deliver over 25 million pieces of mail each business day across Canada.

Contents



Chairman's Letter	2
The Mandate	4
President's Introduction	5
Service	11
Personnel and Labour Relations	19
Finance	25
Financial Statements	33
Board of Directors	45
Senior Executives	46

Canada Post Corporation
Head Office
Confederation Heights
Ottawa, Ontario
K1A 0B1

Chairman's Letter



Canada Post Corporation Société canadienne
des postes

Chairman of the Board Président du
conseil d'administration

Ottawa, Canada
K1A 0B1

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Mr. Minister:

On behalf of the Board of Directors, I am pleased to submit Canada Post Corporation's second Annual Report. This report covers the fiscal year beginning April 1, 1983 and ending March 31, 1984.

In our first Annual Report, we informed your predecessor of the steps we had taken towards meeting the goals established for us by Parliament. During its second full year of operation, Canada Post Corporation made further progress towards fulfilling the mandate we were given in three major areas: service, human relations and financial performance.

I share the belief of the other members of the Board of Directors that, although improvements in service are still necessary, the Corporation has made substantial progress in the past year. Not only has "on-time" delivery improved in all classes of mail, but also areas of service such as Priority Post Courier and Intelpost have been expanded. Thanks to the cooperation of employees and their representatives, a large number of homes and businesses received letter carrier delivery for the first time. Canada Post Corporation is a dynamic enterprise that seeks to meet the needs of its customers from one ocean to the other, as well as in the North, and also, with the help of the Canadian Forces Postal Unit, those military personnel serving overseas. The enhancements to our service over the past year have improved the quality and quantity of this access for many of our customers.

The corporate structure holds great promise in the area of human relations. During the past fiscal year, the Corporation continued to take advantage of that promise. We moved towards our goal of becoming a leaner organization without layoffs. We made a commitment to use attrition to meet our goals, if possible, and once again, with the assistance of our employees, we succeeded.

Notwithstanding the general economic environment and the fact that we did not increase our rates, the Corporation was able to improve its financial performance. This was made possible by an attitude of concern for the minimization of costs and the cooperation of both employees and their representatives.



As part of the unique, ongoing experiment that aims to give labour a role of active participation in the direction of the Corporation, two labour representatives sit on the Board of Directors. Mr. Louis Lorrain's mandate expired on October 15, 1983. Mr. Lorrain, the Honourary President of the Canadian Paperworkers Union, has been involved in the Canadian labour movement since 1939. This experience enabled him to bring to the Board special insight into many problems both within and without the field of labour relations. On behalf of the Board, I would like to express our warmest thanks for his time and presence.

One of the most visible activities of Canada Post, both at home and abroad, is its stamp programme. This year we participated in several international philatelic expositions, including INTERPEX in New York. We also made arrangements with the French postal service to issue a joint stamp commemorating the 450th anniversary of Jacques Cartier's first voyage to Canada. Such activities are of great importance to the Corporation, for not only do philatelic issues enhance our letters, but they also provide a reflection of Canada and Canadians both at home and abroad. Participation in international expositions also provides Canadian artists, who are commissioned to design our stamps, with an international forum for their work.

The National Postal Museum, located in Ottawa, complements our philatelic programme by offering visitors to the National Capital an opportunity to see our past and present through stamps and other postal artifacts. Several new exhibits were opened during the last year, including one on the patriation of the Canadian Constitution.

The past year also saw the first presentation of the Chairman's award for bravery. Awarded to Mr. James T. Cobb, of Vancouver, this trophy highlights the regular contributions of our letter carriers to the safety of their fellow citizens.

The success that we have achieved since Proclamation Day is gratifying; however, in order for this progress to continue, a great deal of effort will be required. To ensure that the Corporation continues to move ahead, our first business plan has been prepared and is already being implemented. This advance planning and forward thinking is essential if the mail system is to be competitive with alternative methods of communication. Such a position is only possible if we improve service, provide a cooperative working environment and continue on the path towards financial self-sufficiency.

I noted with a degree of pride the manner in which managers, employees and their representatives strove to overcome the challenges that faced us this past year. They all showed exceptional commitment to the tasks at hand and did not lose sight of the three broad objectives of the Corporation. The Board of Directors greatly appreciates this effort, as it permits us to be able to say: "We're moving ahead!"

Respectfully submitted,

René J. Marin
Chairman of the Board

The Mandate

The Canada Post Corporation Act, which had the support of all parties, was passed by Parliament in April 1981, and was proclaimed on October 16, 1981. The following extract from the Act sets out the mandate of the Corporation:

"The objects of the Corporation are

- to establish and operate a postal service for the collection, transmission and delivery of messages, information, funds and goods both within Canada and between Canada and places outside Canada;
- to manufacture and provide such products and to provide such services as are, in the opinion of the Corporation, necessary or incidental to the postal service provided by the Corporation; and
- to provide to or on behalf of departments and agencies of, and corporations owned, controlled or operated by, the Government of Canada or any provincial, regional or municipal government in Canada or to any person services that, in the opinion of the Corporation, are capable of being conveniently provided in the course of carrying out the other objects of the Corporation.

While maintaining basic customary postal service, the Corporation, in carrying out its objects, shall have regard to

- the desirability of improving and extending its products and services in the light of developments in the field of communications;

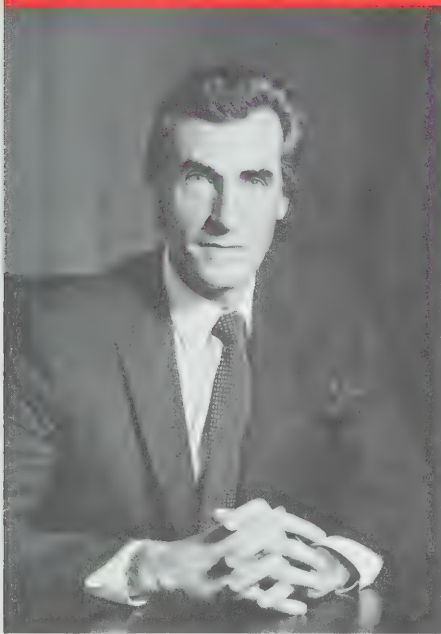
- the need to conduct its operations on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada and that is similar with respect to communities of the same size;

- the need to conduct its operations in such manner as will best provide for the security of mail;

- the desirability of utilizing the human resources of the Corporation in a manner that will both attain the objects of the Corporation and ensure the commitment and dedication of its employees to the attainment of those objects; and

- the need to maintain a corporate identity program approved by the Governor in Council that reflects the role of the Corporation as an institution of the Government of Canada."

Introduction by the President and Chief Executive Officer



In the fiscal year 1983-84 Canada Post moved ahead towards achieving the three objectives established following its inception as a Crown corporation in October 1981, namely: improving services to the public, fostering better human relations within the Corporation, and taking the steps required to become financially self-sufficient by 1986-87.

The foundations had been laid for this progress in the year and a half following the proclamation of the Canada Post Corporation Act which defined the new status and responsibilities of the organization.

When Canada Post was established as a Crown corporation in October 1981, the initial step taken was to develop a long-range business plan designed to transform a government department into a self-supporting social business.

This report on the second full fiscal year of the Corporation's operations demonstrates that we are on track with that plan and that we are developing it further to better meet the needs of our customers and our employees in this period of difficult economic conditions.

In 1983-84 we delivered more mail to many more homes and businesses with a greater degree of reliability and with a smaller workforce. As a result, we held our deficit virtually to the target set by the Government in establishing our path to financial self-sufficiency by 1986-87.

Highlights

While much still remains to be done to complete the turnaround of Canada Post, the Corporation and its employees can take pride in the following major accomplishments over this fiscal year:

- Revenues of \$2.4 billion — an increase of 6.3 per cent over the previous year, despite a slow economy and a self-imposed freeze on postal rates.
- An increase of nearly a quarter of a billion in the total number of pieces of mail handled — representing a growth of 3.7 per cent to a total volume of 6.855 billion pieces.
- The improvement of on-time delivery of letter mail, which had been 79 per cent in October 1981, to a plateau of around 90 per cent — the best consistent on-time performance in a decade.
- Cuts in overhead costs and other savings, which held the growth in expenses to 5.9 per cent.
- Measurable improvements in productivity in both mail processing and delivery — the two largest cost centres in the Corporation.

- The addition of 135,613 more homes and businesses receiving letter carrier delivery service — mainly through productivity bargaining with the letter carriers' union.

- The reduction of the total operating workforce by more than 1,300 positions — a reduction that was accomplished entirely through attrition and re-deployment. The commitment made to our employees that there would be no layoffs during the year was fulfilled.

Behind these highlights is a dynamic year of activity aimed at accomplishing the three main objectives of the Corporation: improving service to Canadians; creating better human relations within the Corporation; and achieving financial self-sufficiency by the 1986-87 fiscal year.

Service — A Customer-driven Corporation

A major objective during the year was to make the Corporation more customer-oriented both in terms of service and price.

We introduced a number of enhancements as part of a comprehensive 12-point service improvement plan. (The details are given in the "Service" section of the report.)

Canada Post also expanded its sales and marketing efforts to attract new business and improve customer contact. Product advertising was increased, and incentive rates were used to gain more mail volume by sharing with customers the savings made possible through their efforts in better mail preparation.

An experiment aimed at extending these incentive rates to the individual mailer was launched in Winnipeg at Christmas, and results of the test are being studied for the possible expansion of this concept.

We also introduced improvements to Priority Post, our rapidly growing courier service, and attracted a host of major new customers, including the Government of Ontario.

We stepped up our efforts to regain our once-dominant share of the parcels market by adding enhancements to our existing services to match features offered by our competitors.

Canada Post is emerging as a leader in the field of electronic mail. During the year we made these leading edge services more accessible to Canadians by substantially increasing the number of offices where our customers could use Intelpost, our national and international facsimile transmission service, and further developing Telepost and Envoy-Post, our two other electronic mail services.

Caring for People

In 1981 the Corporation inherited a human relations environment characterized by confrontation and conflict. This had contributed to a history of work stoppages, which had eroded confidence in postal services.

In seeking to improve human relations within the Corporation, Canada Post has developed an extensive, ongoing process of consultation with postal unions and communication with its employees that may be unique in Canadian industry.

During the year under review, management consulted at length with postal unions on all major policy issues, including our long-range business plans, and on hundreds of operational changes.

We established a network of newspapers and other internal media to keep employees at all levels informed of developments and to provide opportunities for feedback. This improved dialogue is in turn helping to create a profound change in our corporate culture.

We developed "people plans" — projects aimed at creating, in conjunction with supervisors, employees and unions, a safer, more humane and productive working environment. These plans range from major tasks such as the removal of asbestos insulation to the installation of skylights and windows to allow more daylight into the workplace. Various steps were taken to improve occupational health and safety, to provide training in the skills required to operate more effectively, and to give employees more opportunities to have input into decisions regarding their surroundings and working life.

A key element in building better human relations within the organization was the continuation through the year of the commitment that, provided they were prepared to accept retraining and re-deployment, Canada Post employees would not be subjected to layoff. Positions made redundant by operational changes and better matching of the workforce to mail volumes were eliminated through extensive use of attrition.

But the main challenge in improving the human chemistry within Canada Post is creating a common culture and value system that puts the customer first. This involves the recognition that personal job security and satisfaction, as well as corporate survival and growth, depend on being truly competitive in the marketplace.

Paying our Way

The Canada Post Corporation Act gave us the responsibility of becoming financially self-sufficient. To assist in achieving this objective, the Government and Canada Post negotiated a path to reach financial self-sufficiency by the 1986-87 fiscal year. Over this period the Corporation is receiving annual transitional subsidies which substantially cover the difference between its revenues and expenses.

A target was set for the upper limit of this assistance in each year. From the establishment of Canada Post as a Crown corporation on October 16, 1981, to March 31, 1982, the target set for Government funding was \$300 million. The amount actually required was \$178 million — an improvement of \$122 million in the Corporation's financial performance. In the first full fiscal year, 1982-83, the target set was \$400 million. Canada Post managed the amount required down to \$262 million.

In the fiscal year under review, 1983-84, the target set was \$300 million. The actual shortfall between revenues and expenses was \$306 million . . . virtually on target. This means that since its incorporation in 1981, Canada Post is still \$254 million below the total amount earmarked so far to assist it on its path to financial self-sufficiency.

Mail volumes increased
by 3.7 per cent.

Canada Post's deficit reduction performance thus far is all the more significant when the recessionary economic conditions in which it has been operating are taken into account. Like all other government agencies, the Corporation's ability to increase revenues was limited by the 6 and 5 restraint program. Although this program had an effect on certain expense elements, including wages, it did not restrain the total growth in costs to the same degree that it limited price adjustments.

Canada Post's revenues were also affected by the decision made in the fall of 1983 to freeze postal rates for as long as possible — despite the pressures of inflation — and not seek the rate increase we had originally scheduled for early 1984. This decision resulted from an analysis of the marketplace and a survey of our customers that indicated we were close to the edge of competitiveness in a number of product lines.

A Revised Business Plan

The decision to freeze postal rates temporarily was part of the pricing policy that emerged from an extensive review of our business plan during the summer of 1983, a review that resulted in revisions being made in the original five-year plan. The need to remain competitive meant that Canada Post could not expect the customer to bear as much of the financial burden of reaching self-sufficiency as had been originally planned.

At the same time, the series of reducing transitional subsidies negotiated with the Government, our shareholder, meant that the burden could not be further shifted to the taxpayer either. It was clear that neither as customers nor as taxpayers could the Canadian people be expected to pay substantially more for their postal services.



The only realistic route open to us to balance our budget was to go inside the Corporation to do more with less, and at the same time go to the marketplace to earn additional revenues by increasing our volumes.

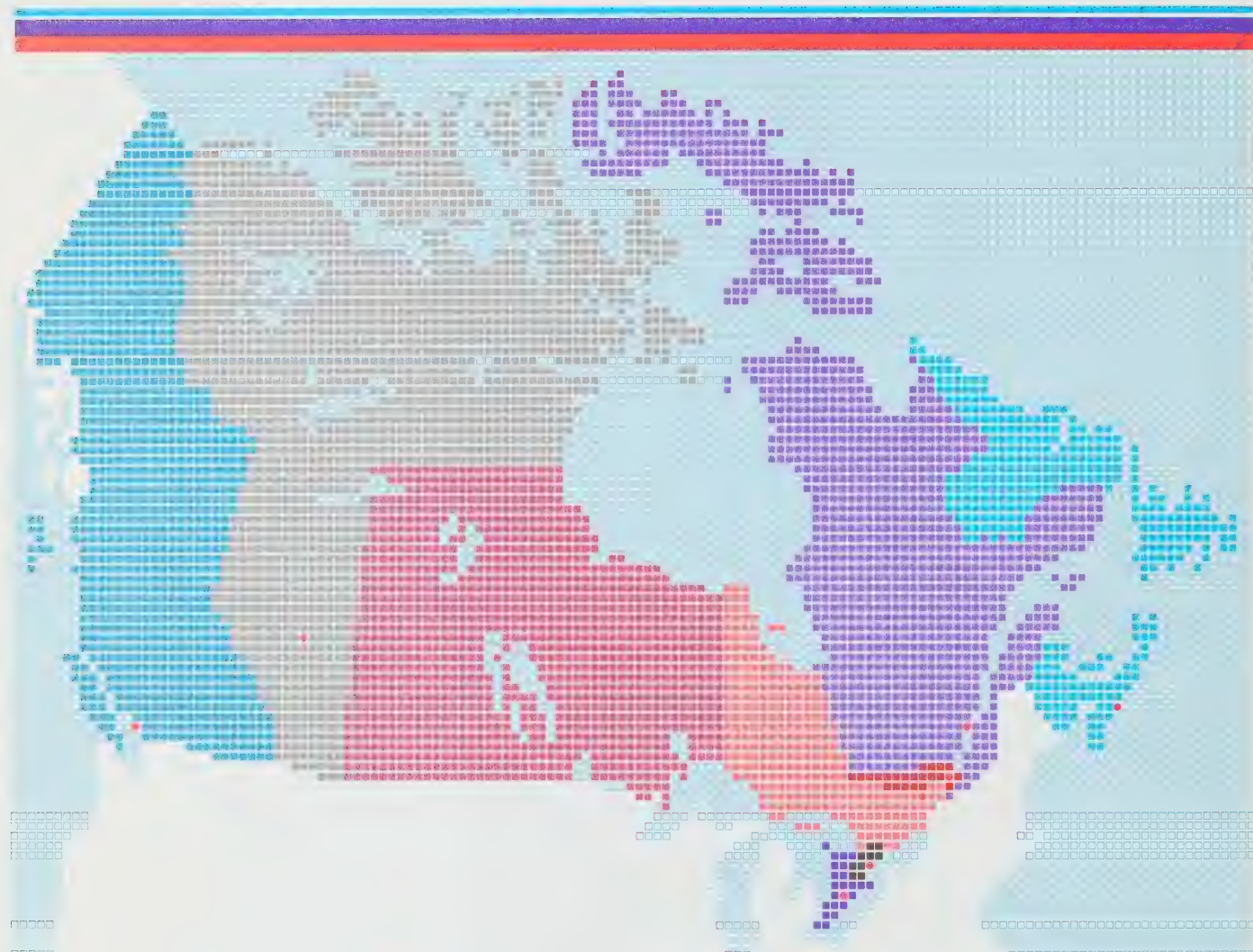
The process of going inside also meant that we had to continue to reduce overhead expenses methodically throughout all areas of the organization.

We developed a number of operational strategies to increase the productivity of our mail-processing operation, which represents about \$800 million in expenditures annually. Initiatives were also taken to lower the unit cost associated with the Corporation's mail collection and delivery system, which delivers to more than eight million addresses across Canada.

To enhance our ability to manage the turnaround of the Corporation, we launched one of the largest internal management retraining programs in Canada. The focus was on upgrading the people and process skills required to achieve the difficult task of balancing the three corporate objectives — service, people and money.

Canada Post's strategy in going to the marketplace to earn more revenues has a different set of challenges.

The major one is to develop the business in the face of stiffening competition. Although we have an exclusive privilege in the movement of letters, First Class mail provides only about sixty per cent of our total revenues. Even this traditional part of our business is under competitive siege from new telecommunications technologies and other communications alternatives that can move around and through our so-called monopoly.



A streamlined structure of nine divisions was introduced April 1, 1983. The new divisions, with Divisional General Managers and locations of their offices, were:

- | | | | |
|---|---|---|--|
|  | ATLANTIC
L.F. Reid
Halifax |  | HURON
Ray D. Jones
London, Ontario |
|  | QUEBEC
Florian Gagnon
Quebec City |  | MID-WEST
D.G. Swanson
Winnipeg |
|  | MONTREAL
Gérard Séguin
Montreal |  | FOOTHILLS
Ron C. Smith
Calgary |
|  | RIDEAU
Mirel Beauchamp
Ottawa |  | PACIFIC
J.B. Prescott
Vancouver |
|  | YORK
John Bodrug
Toronto | | |

President Michael Warren
with employees at the
Calgary postal plant.

In other words, Canada Post is a business in which the core, First Class mail, is a mature product with a market potential more likely to erode than expand. The major areas for growth in the Corporation lie with such evolving products as parcel post, courier, advertising mail, and electronic mail, which have always been provided in competition with the private sector, and where the competitive pressures are increasing.

If Canada Post were to rely entirely on its mature core products — First Class mail — it would be faced over time with a steady erosion of its mail volumes and revenues due to new forms of competition.

This would drive up basic unit costs, which are already high, despite the best efforts to shrink the expenditures involved in maintaining Canada Post's extensive mail processing and delivery network.

Canada Post could therefore become the carrier of last resort, with limited or reduced services, supported either by higher levels of taxpayers' subsidies or significantly higher postal rates.

We in Canada Post do not find either of these options attractive, nor do we expect that they would be acceptable to the vast majority of Canadians.

That is why, as part of the revision of the business plan, we placed increased emphasis on becoming more efficient, more businesslike, and more competitive.

We are strengthening our sales efforts and improving our products in such potential growth markets as advertising mail, parcel post, and courier services. The value of direct mail advertising is being recognized by an increasing number of businesses, and we are developing our product to better meet their needs. We are redesigning our parcel business to regain a measure of our lost market share, and are building a more effective management structure to stimulate the growth of Priority Post Courier service.



Our Electronic Mail services represent an important investment for Canada Post's future in the message market which, through the use of advanced technology, is expected to expand rapidly in the late eighties and early nineties.

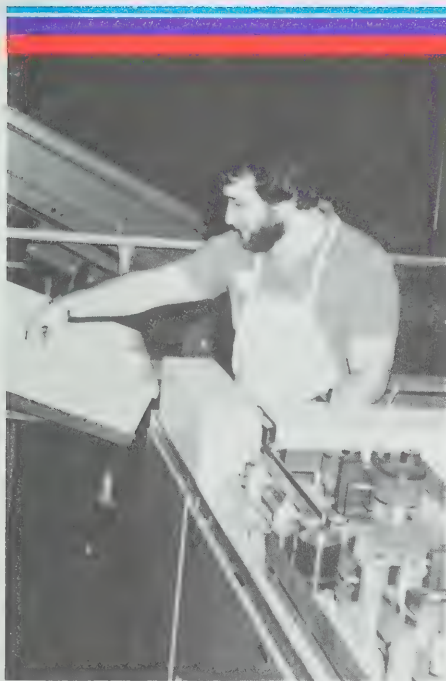
It is essential for Canada Post to examine new business opportunities that are consistent with its parliamentary mandate if it is to generate the additional revenues to maintain a coast-to-coast network of branch offices, many elements of which cannot in themselves be self-supporting. To fail to do so would be to ignore the need for any business, private or public, to evolve in response to the dictates of its customers and the marketplace.

Our major preoccupation in 1983-84, however, was with bringing our existing basic services up to more acceptable levels of speed and reliability at affordable prices.

I am convinced that with the goodwill and understanding of Canadians — as shareholders, customers, and employees — we can achieve our objectives and make Canada Post Corporation a provider of efficient postal services, a secure and considerate employer, and a healthy contributor to the economic well-being of Canada.

R. Michael Warren
President and Chief
Executive Officer





A 12-point service improvement program was launched.

A number of actions to improve service were initiated in the first year and a half of the Corporation's life. These actions reversed the decline in the speed and reliability of mail services and raised the service performance of First Class mail to 90 per cent on-time delivery — the best performance recorded in more than a decade.

Some of these initial actions were in the nature of "quick starts" — initiatives taken to achieve immediate results in such areas as eliminating missorted and misdirected mail, improving links in the network, reducing transport times, improving plant operations, and increasing quality control.

Service Improvement Program

During the year under review, these efforts were consolidated and extended by the development of a twelve-point service improvement program that will be fully implemented in 1984. Among the elements of this plan are:

- a consistent approach towards identifying any weak links in the network and ensuring that corrective action is taken;
- establishment of a data-based control centre system to ensure better operation of the network;
- improvement of the current internal performance tests that measure the time required to move mail through the system;
- further development of performance tests using outside contractors and in co-operation with customers;
- measurement of performance in terms of days elapsed rather than a percentage of standards achieved;

- implementation of a production management system to improve staffing to workload and other aspects of plant operations;
- establishment of quarterly service clinics to involve key operations and sales management in service improvement;
- integration of Canada Post's schedules with those of major air carriers to expedite mail movements;
- improvement of the use of containers by Canada Post and large-volume mailers in the handling of mail;
- extension of the use of containers to other classes of mail;
- improvement of mail preparation, particularly with publications, to make delivery faster;
- improvement of mail service between rural offices in the same socio-economic area.

More Points of Call

The extension of letter carrier service to more homes and businesses continued to be an important aspect of improving Canada Post's delivery operations.

During the year, the number of additional points to be provided with door-to-door delivery service was increased by 135,613, bringing to more than 300,000 the total number of additional homes and businesses to receive letter carrier service since the Corporation was formed.

This was accomplished primarily through productivity bargaining with the Letter Carriers' Union of Canada (LCUC). In this bargaining, changes were made to permit more effective use of the existing number of carriers, and resulting savings were used to improve the benefits enjoyed by this bargaining unit.

(Opposite) Delivery service was extended to 135,613 more homes and businesses.

Canada Post and CUPW announced "New Direction" outlets.



"New Direction" Outlets

Towards the end of the fiscal year, Canada Post and the Canadian Union of Postal Workers (CUPW) announced an experiment with "new direction" retail outlets aimed at both improving services to the public and providing additional job opportunities for employees.

Six sub post offices in cities across Canada are to be converted to retail outlets staffed by Canada Post employees. A further five "new direction" outlets located in large shopping centres or major office-retail complexes will be used to test modern concepts in retail design, display, and merchandising.

Sales Contracts

Canada Post took initiatives to ensure that its market test and contract-pricing actions are consistent with sound business practice and reflect both social and commercial goals of the Corporation.

Sales contracts offer postal customers special rates if they pre-sort their mail and prepare it for fully automated processing. This allows the Corporation to handle large mailings more efficiently and improve its service performance. The savings made possible through proper mail preparation are reflected in the incentive rates offered to large-volume mailers.

During the year, Canada Post signed its largest-ever sales contract with Supply and Services Canada (SSC). This contract is intended to provide Canadians with an improved service for time-sensitive socio-economic cheque mailings (such as family allowances, old age security, and Canada Pension Plan). In return for improved mail pre-sort and a hundred-million-piece guarantee, SSC receives a reduced postal rate and improved service standards for cheque mailings.

Precoded Christmas Cards

Canada Post introduced a trial "Stick'n' Tick" program in Winnipeg during the Christmas period as a first step in extending to individual mailers the reduced rates and improved service performance made possible by pre-coding.

The trial featured a special label on which customers marked the postal code of the recipient in a machine-readable format, thus eliminating one of the processes involved in handling this mail. The savings gained in processing allowed the Corporation to reduce the postage rate to consumers and speed up delivery.

Test results showed considerable customer enthusiasm for the precode concept, while operating results indicated a significant enhancement in machine readability of precoded Christmas cards. This concept has the potential for broader application to benefit the individual mail user.



Parcel Post improvements (left) brought the strongest sales increase in a decade and Priority Post Courier (below) increased its market share.

Marketing and Sales

The Marketing and Sales Division was reorganized to provide the Corporation with the marketing expertise essential for serving customers more effectively through the development of improved products and services, and through more frequent face-to-face consultations with customers.

Product managers were assigned to each of the Corporation's major product lines to manage changes to products and services in order to better meet customers' needs, take advantage of market opportunities, and improve each product's competitive position.

A major accounts sales group was formed to ensure that the Corporation's business relations with its top 500 customers, who generate 35 per cent of postal revenues, are effectively managed.

A Customer Service Branch was formed to advise and assist customers to use postal services more effectively through such measures as improved mail preparation and better understanding of postal regulations. This branch also seeks to resolve problems to the customers' satisfaction.

Business Development

Canada Post's approach to business development is to bring new ideas to improving and expanding its traditional markets while at the same time exploring the opportunities envisaged in its mandate, as stated in the Canada Post Corporation Act. In 1983-84, initiatives were taken in courier, parcel, electronic mail, and other services.

Priority Post Courier

Priority Post, Canada Post's premium courier service, continued to gain increased customer acceptance. Supported by an extensive advertising campaign, Priority Post Courier achieved strong sales and market-share gains.

The number of centres in Canada at which occasional users can gain access to Priority Post Courier was increased to 120 from only 24 a year earlier; and the international network was expanded from 12 to 18 countries.

A major sale was completed to the Government of Ontario providing next-day service for all courier mail between provincial government departments throughout the province.



Parcel Business

The market introduction of parcel pickup-for-a-fee, proof-of-delivery with insurance, and collect shipment services formed part of a major corporate initiative to upgrade Canada Post's parcel services.

These parcel-service enhancements were intended to improve Canada Post's competitive position within the \$1.25 billion domestic parcel market. By meeting customer needs for parcel pickup, proof-of-delivery, and collect shipment services, and thus matching the services offered by competitors, Canada Post seeks to increase parcel revenues and recapture market share lost to the competition. These product improvements, in concert with improved service performance, gained for Canada Post in 1983-84 its strongest sales increase in the parcel business in a decade.

The electronic mail Intelpost network (below) was expanded, and 33 commemorative stamps were officially launched.



In addition, the industrial engineering group, working in conjunction with customer service and parcel-processing staff, initiated a number of systems improvements to further prevent parcel damage. Positive results were achieved. Claims during the year were reduced by \$500,000 from the 1982-83 level of \$2.8 million.

The Corporation also worked on a comprehensive operating and marketing strategy to increase Canada Post's share of the growing parcel business. This involves identifying service changes necessary to satisfy customers' parcel needs and direct operational and network changes to provide the highest quality of service performance.

Electronic Mail

Canada Post's Intelpost electronic mail service, which transmits facsimiles of documents between specially equipped post offices, was significantly extended.

The number of metropolitan areas within Canada between which customers can send and receive documents via Intelpost was increased from eight to 25, while the number of foreign countries on the network grew from four to 21. Acceptance facilities were set up at 250 post offices to increase the availability of the service to the public. On the basis of customer acceptance, plans are being made to expand the service further, both nationally and internationally.

Canada Post also improved and expanded its other electronic mail services, Telepost and EnvoyPost, which are operated in conjunction with Canadian telecommunications carriers.

Philatelic Services

The sale of stamps and other philatelic products is an important source of additional revenue for Canada Post, and steps were taken to develop this market further. During the fiscal year, a total of four definitive and 33 commemorative stamps were issued. Subjects featured included historic, cultural, social, and other aspects of Canadian life.

A variety of special events and promotional programs was undertaken, not only to improve Canada Post's revenue-generating activities in this market, but also to enhance its domestic and international image. October was declared stamp-collecting month in Canada, with special programs resulting in increased awareness of the hobby and its associated products.

Other Initiatives

Canada Post took other initiatives in business development, in line with its mandate, to generate additional revenues. These included plans to encourage greater utilization of its network of 8,125 retail outlets from coast to coast and tests of new approaches in such traditional aspects of post office operations as its role in the catalogue mail order business. A market test, using eight Canada Post outlets in Quebec and Ontario communities to provide a modified mail-order service, was launched late in the fiscal year. Mail-order business has the potential of increasing volumes in money order, First Class mail, and parcel post services. Results of the test were to be studied on its completion later in 1984.

The National Postal Museum in Ottawa attracts increasing numbers of young Canadians.

Service Performance Measurement

Canada Post took action during the year to improve the reliability and extent of systems used to measure its performance in moving mail from sender to receiver. One system used to evaluate service performance at Canada Post is the National Evaluation of Postal Services (NEPS). Test mail is prepared and sent to a number of post office boxes across the country. Its arrival times are noted and measured against the standards set to establish the percentage of mail arriving on time.

To provide a yardstick of performance that was based on the handling of customers' mail in addition to the one measuring test mail, the Customer Co-operative Mail Testing Program was initiated in April 1983.

Companies and other organizations in locations across Canada were asked to provide a sample of the envelopes received each day over a two-week period. The postmark and other information on the envelopes indicated the time required to move this mail from sender to receiver.

During the fiscal year, nearly 1,000 customers participated with Canada Post in this program.

The close relationship between the results of the NEPS and Customer Co-operative tests enhanced the credibility of each.

The co-operative testing process brought side benefits to both Canada Post and its customers by confirming that perceived service shortfalls can sometimes result from customer failure to change the date daily on postage meters; from incorrect addresses and lack of postal codes; and from shortcomings in the receiver's internal mail systems.



In addition, Canada Post will be working with outside contractors in correlation tests to further enhance the reliability and effectiveness of service performance measurement.

New tests on international air mail were introduced during the fiscal year to measure the performance of both incoming and outgoing air mail.

Equipment in plants was improved.

Service Performance Statistics

First Class mail NEPS performance reports indicate the percentage of mail handled on an on-time basis. The national table for First Class short and long letter mail, both intra-city and inter-city (**Table 1**), shows that on-time performance matched or exceeded the 90 per cent figure during the three consecutive months of September, October, and November in 1983.

The Christmas rush and the impact of winter weather conditions on transportation links brought the figure down in December and the first three months of 1984.

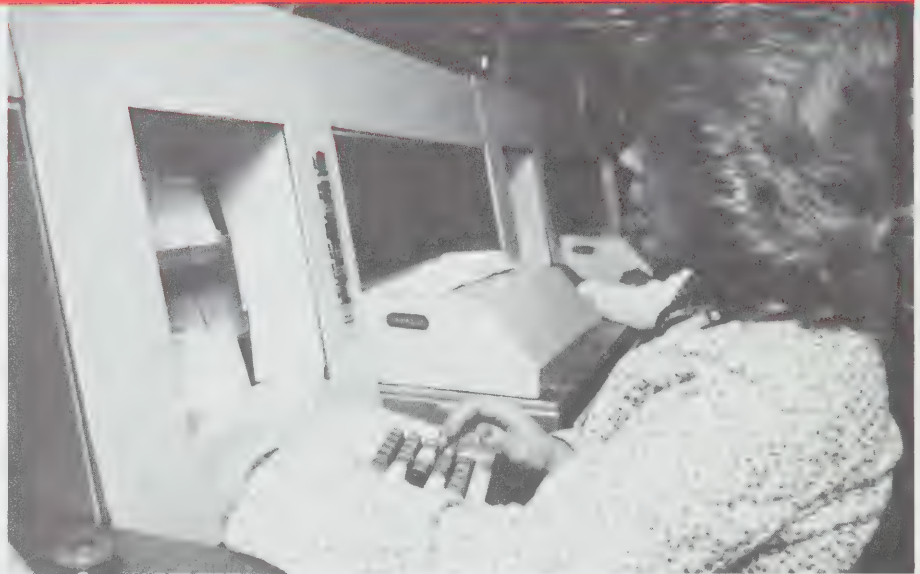
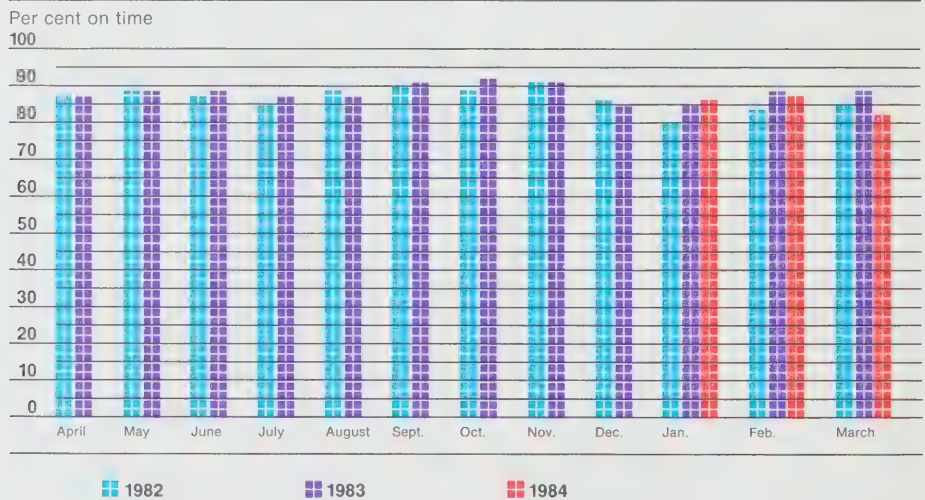


Table 1
National Performance - First Class Short & Long
Inter-city and Intra-city



On intra-city mail, the First Class mail standard calls for one-day delivery 95 per cent of the time. On inter-city mail, the standard calls for two-day delivery 90 per cent of the time, except on certain long-distance, east-west routes where, because of time-zone differences, three-day delivery is the standard.

The performance of First Class oversize mail, which in previous years was not measured every month, has shown an average increase for the year of slightly more than five percentage points (Table 2).

Service improvements in Fourth Class parcel mail have continued in the past year (Table 3). Unlike First Class parcel mail, which follows the same service standards as First Class letter mail, Fourth Class standards range from one day within a city to thirteen days between distant cities. Fourth Class, for which the rates are lower, travels by land rather than by air.

Table 2
National Performance – First Class Oversize
Combined Inter-city and Intra-city Mail

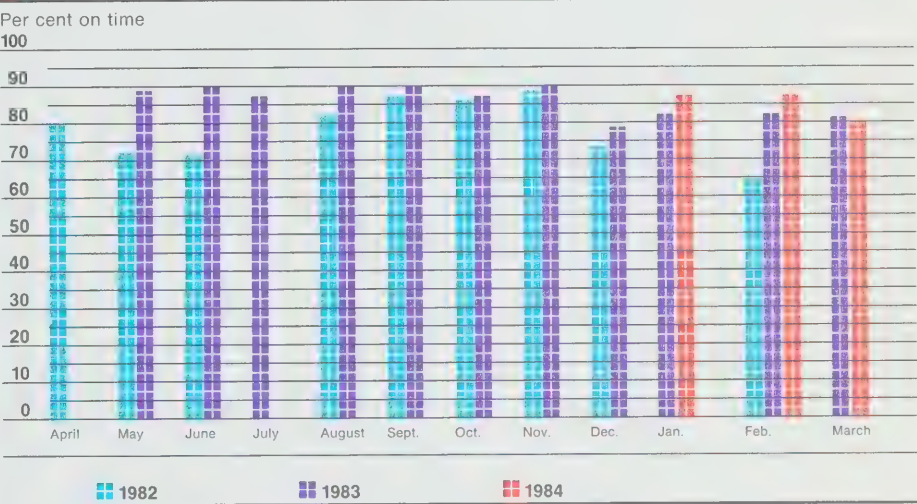
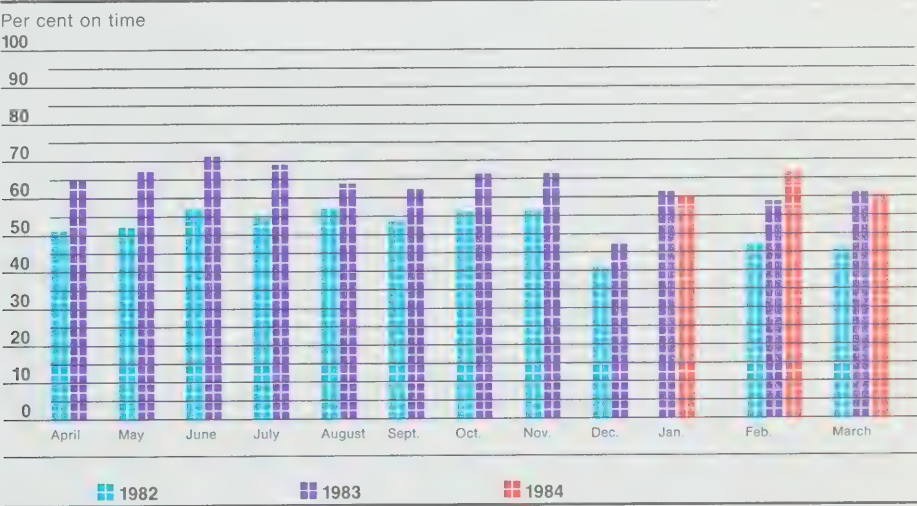


Table 3
National Performance – Fourth Class (Parcel Post)
Inter-city and Intra-city





Personnel and Labour Relations

Employees face the challenge of a changing corporate culture.



One of the three prime objectives in establishing Canada Post as a Crown corporation was to change the pattern of confrontation and industrial action that had developed in latter years. Canada Post has sought to improve the climate of human relations within the

organization by bringing back the sense of pride formerly displayed by postal employees.

The unions and associations acting as bargaining agents for Canada Post's employees are:

Table 4

Associations and Unions Representing CPC Employees	Number
Association of Postal Officials of Canada (APOC)	4,307
Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA)	9,239
Canadian Union of Postal Workers (CUPW)	22,991
Economists, Sociologists and Statisticians Association (ESSA)	8
International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW)	70
Letter Carriers' Union of Canada (LCUC)	20,295
Professional Institute of the Public Service (PIPS)	243
Public Service Alliance of Canada (PSAC)	5,536
Total	62,689



Consultation

The Corporation has established a policy of extensive consultation with postal unions so that they can participate in the decision-making processes of the Corporation.

One of the most significant activities in this direction was the extensive consultation with unions on the revised five-year business plan. The framework for this plan was worked out in the early part of the fiscal year, and its direction was communicated to the unions in September. Consultation took place with four postal unions under the umbrella of the Canadian Labour Congress. As a result of consultation with all postal unions, a number of adjustments were made to the plan prior to its approval by the Corporation's Board of Directors in February.

Consultation with the unions has become a way of life for Canada Post — both at head office and in the divisions. In addition to the business plan, it has covered options for future development of the package distribution business, the removal of asbestos from the Alta Vista postal plant in Ottawa, and hundreds of operational issues.

The project to remove asbestos from the Ottawa Postal Plant — one of many occupational health and safety initiatives developed in 1983 — demonstrated that successful union-management consultation can occur involving head office and field representatives of both groups. The massive task of removing asbestos from the plant was completed successfully without work stoppages, and at the same time steps were taken to improve service performance.

A number of other agreements, such as experiments with new retail outlet concepts and staffing profiles for postal plants, were reached through consultation with the unions.

Occupational Health and Safety

Occupational Health and Safety (OH&S) was given a high priority in the Corporation. Occupational health and safety activities have been restructured and expanded, beginning with the areas of safety, industrial hygiene, occupational health, employee assistance programs, and Workers' Compensation Board liaison.

To ensure the necessary continuing commitment to corporate OH&S goals, Canada Post stressed greater accountability for health and safety from line managers. They were made directly responsible and accountable for creating a safer work environment.

(Opposite) Communicating with employees and consulting with unions were given high priority.



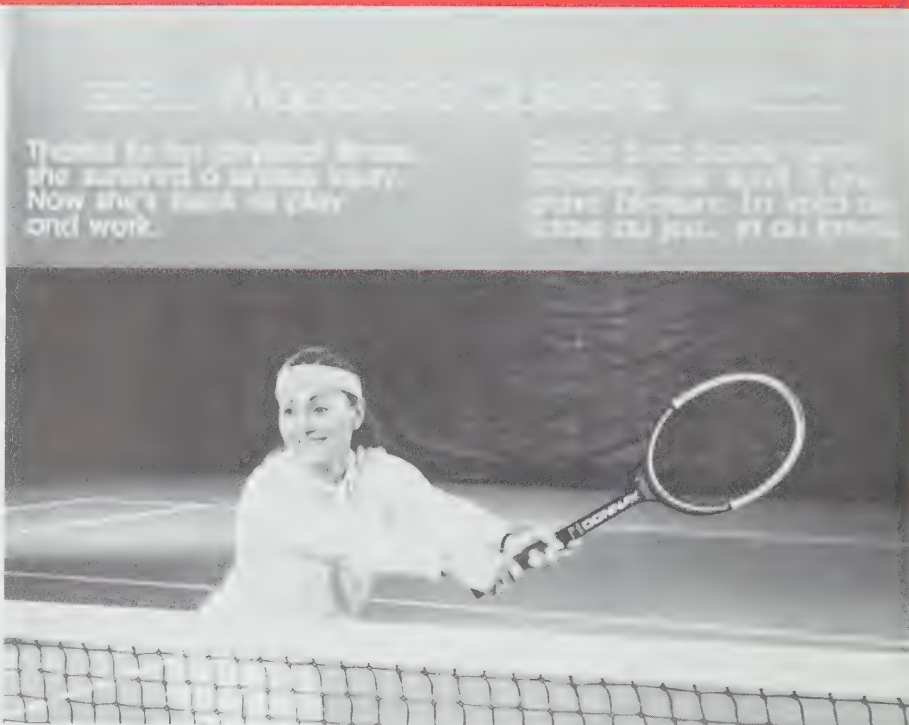
New communications media were introduced.

A major joint study was initiated with one of the postal unions to review the causes of noise in major postal installations, with recommendations forthcoming on ways to reduce the level of noise at source. As a complementary program, a review of the effectiveness of existing OH&S committees was initiated to clarify the role, responsibilities, and training for committee members.

The accident frequency rate in Canada Post during the fiscal year was 19.72 cases per 100 employees, and efforts were concentrated on the reduction of this figure through improvement of the work environment and other initiatives.

At the same time that asbestos was being removed from the Ottawa plant, arrangements were made to improve the general work environment there, in line with suggestions received from employees and their representatives. This approach was adopted at other locations across Canada Post under the general heading of "Plant Improvement Projects." These involved local initiatives aimed at improving relationships and creating a better working environment for Canada Post employees.

Programs aimed at dealing with safety hazards included an extensive campaign to reduce the number of letter carriers attacked by dogs. Dog owners were asked, through a nationwide publicity campaign under the heading "Dog bites aren't funny," to co-operate in controlling their pets, and letter carriers were given expert advice on how to behave towards threatening dogs. A significant reduction in dog-bite incidents was noted after the campaign.



Back injuries constitute a large part of industrial accidents at Canada Post. Advice on back care, including a booklet on this subject, was provided to employees. Canada Post also fostered the introduction of the "trap strap" — a new strap for mail bags that is designed to prevent the development of chronic back problems among letter carriers.

Detailed internal and external studies were undertaken to review, compare, and improve the state of medical services provided to the Corporation. A doctor was hired early in the year to organize and orient health services so they can provide information on the relationship between employees' health and working conditions. This will enable the Corporation to take any steps required to protect the health of employees.

Other activities in improving occupational health and safety included safety boots for maintenance personnel, non-slip winter footwear for letter carriers, forklift training for inside plant workers by members of their own bargaining unit, and environmental monitoring.

The Corporation purchased ergonomically adapted chairs for coders, and constructed access ramps for the handicapped.

Health and safety programs featured internal posters, as illustrated on page 20, and also preventive measures in such areas as back care (below).

Computer-assisted learning was used in training.



Communication

In addition to consultation with unions, Canada Post took action to meet the need, expressed by employees through surveys, for more information on the Corporation's plans. At the beginning of the fiscal year, monthly employee newspapers were launched in each division and at head office.

Other steps were taken to meet the specific information needs of managers and supervisors. A series of newsletters was launched to provide them with information, and a phone-in news system called COMTEL was introduced so that they could be kept up-to-date on a daily basis.

Communications media also provided for feedback by employees to management on their views and information needs.

Fewer Work Stoppages

As indicated in the following table, the number of person-days lost through work stoppages in 1983-84 continued to be well below the figures established in the years immediately prior to the change to Crown corporation status.

Table 5

Year	Person-days lost through work stoppages
1978-79	158,421
1979-80	1,807
1980-81	5,255
1981-82	663,155
1982-83	229
1983-84	199

Training Programs

Training is one of the key elements in enabling Canada Post to meet its objectives in a competitive environment and to achieve the turnaround from government department to Crown corporation. Steps were taken to provide individuals at all levels in the organization with the new and updated skills and knowledge they require to work more effectively in a business-oriented environment.

The first priority was supervisors. Canada Post developed short-term approaches during the year to achieve immediate objectives, and a longer-term program to help create a well-trained supervisory group within the Corporation. Approximately 5,600 managers and supervisors attended the two-day Action program that provided an understanding of the Corporation's new direction, the information and management tools they needed, and the beginning of a dialogue between supervisors and senior managers.

The core program for supervisors, developed during the year, is a two-week residential program tailored to meet the training needs indicated by supervisors through the Action program and by input from senior management. The program will provide participants with the skills and knowledge they need to attain corporate and operating objectives. The target for the core program is to cover 1,000 supervisors in the 1984-85 fiscal year.

A Senior Seminar in General Management was initiated and implemented in 1983. This continuing program, developed from a proven public seminar especially adapted to Canada Post needs, will continue until superseded by the proposed General Management Program, to be developed in 1984-85 and implemented thereafter.

Other training activities involved thousands of postal employees at all levels of the Corporation. These activities varied from general and technical training in postal operations to specialized training in such areas as marketing and sales, customer relations, official languages, pay and benefits, labour relations, security and investigation, and occupational health and safety.

Safety programs included advice on the hazards of winter walking.



Training programs were organized for managers and supervisors (right), and a human rights and affirmative action organization was established.



Attrition Used to Avoid Layoffs

Canada Post continued through the fiscal year the commitment given earlier that employees would not be laid off provided that there was co-operation on such measures as redeployment. On this basis Canada Post has been able to use attrition rather than layoffs to eliminate redundant positions over the past two years. This achievement was realized while at the same time improving the reliability, speed, and availability of service — critical factors in the success of the Corporation and in improving prospects for job security.

Improving Attendance

In consultation with the postal unions, Canada Post sought to reduce its present level of absenteeism to conform more closely with the norms accepted in other industries. The Corporation has made an assessment of a range of influencing factors that include not only the attitudes and practices of employees, but also management attitudes, work practices and conditions, and occupational health and safety. Improvements to the attendance level will be made through a better understanding of the sources of absenteeism and remedies that deal with root causes.

Studies indicated that absenteeism in Canada Post was running at 8 per cent of available days per year per employee, as compared with a range of 3.4 to 4 percent in comparable industries. The intention is to reduce the Canada Post absenteeism level to 6.7 per cent in the first year and 5.4 per cent in the second year.

Contract Negotiations

The continuation of the Federal Government's 6 and 5 restraint program through the fiscal year meant that there was little activity in the area of contract negotiations with postal unions. An agreement was reached with the Professional Institute of the Public Service (PIPS) on non-monetary issues regarding the growing computer group within the Corporation.

Several important issues were dealt with during the year. For example, the Canada Labour Relations Board ruled that an announcement by CUPW that their members would handle Christmas mail with only ten cents in postage constituted concerted action to prevent the normal flow of mail. This was ruled to be an illegal strike, as defined by the Canada Labour Code.

In the area of grievances, there was some success towards using the policy grievance approach — in other words, having a group grievance cover a single issue, rather than receiving thousands of individual grievances on the same subject. This helped control the number of individual grievances to be processed.



Steps were taken, particularly in the last six months of the fiscal year, to improve communications with unions at the bargaining table through pre-negotiation work. Agreements on a number of issues were reached with bargaining agents representing employees.

Job Evaluation

During this fiscal year, a new job-evaluation program was implemented for all non-unionized management, professional, and specialist positions, covering approximately 2,500 employees.

This reduced the previous 17 classification standards to one plan, which can be compared directly with the private sector for wage and benefit relativity purposes. A pay-for-performance program will be developed in conjunction with job-evaluation and performance-assessment programs in 1984-85.

Staffing

Canada Post established ten employment centres across the country and developed a more co-ordinated and professional system for the recruitment of staff. While the Corporation took steps to redeploy staff within the organization as part of its no-layoff commitment, there was a need to hire people with skills not available in sufficient numbers within the Corporation; for example, computer professionals to staff the expanding Management Information Systems. A computer-based human resources inventory system was initiated to enable the Corporation to do a more effective job in developing the careers of individuals within the organization and providing better opportunities for employees to use their talents.

Human Rights and Affirmative Action

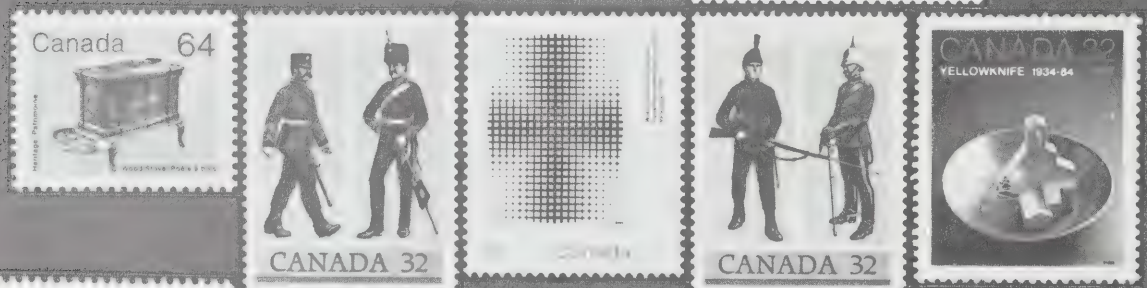
The Corporation established a human rights and affirmative action organization to enhance compliance with the relevant legislation and the anti-discrimination provisions of collective agreements with postal unions. Human rights co-ordinators have been given orientation in human rights legislation and assigned to all divisions.

Official Languages

During the year, Canada Post established an official languages branch.

A translation unit was created and provided with the latest technological equipment to improve its productivity. An integrated official languages management system (OLMS) was developed, based on decision-support systems such as the personnel data base.

Priority was given to improving service to the public in both official languages. At the beginning of the year, front-counter service was available in both official languages at post offices in 94 urban centres and 474 rural communities. By the end of the year, this had been increased to 107 urban centres and 504 rural communities, bringing to 1,154 the total number of post offices providing service in both official languages.



Financial Overview

In defining and refining corporate strategy since becoming a Crown corporation, Canada Post has devoted considerable effort to ensuring an appropriate balance among its main objectives of improved customer service, better human relations, and financial self-sufficiency.

The preceding sections of this report describe the progress that has been achieved to date in customer service and human relations. Canada Post's ability to become financially viable in the long run, however, depends on demonstrating clearly that it is both customer-driven and dedicated to improving human relations.

Building on the progress to date, the Corporation is well positioned to meet the challenges of its revised five-year plan, including the substantial financial improvements inherent therein.

While the Corporation has been mandated in its Statute and by the Government of Canada to conduct its affairs on a financially self-sufficient basis, at inception Canada Post inherited a deficit from the Post Office Department of approximately \$600 million a year, and it was estimated that this would quickly grow to some \$1 billion a year if left unchecked.

In order that deficit reduction be accomplished in an orderly manner and not prejudice the achievement of an improvement in human relations and service, the Corporation and the Government agreed that financial self-sufficiency would be targeted for 1986-87. In the intervening years, Parliament would provide the Corporation with a series of declining deficit appropriations.

Performance against the targeted deficit appropriations to date is indicated in

Table 6:

Table 6
Deficit Funding (\$ millions)

Fiscal year	Government-authorized funding	Actual funding required	Cumulative improvement on authorized funding
Period ending March 31, 1982	300	178	122
1982-83	400	262	260
1983-84	300	306	254
1984-85	350		
1985-86	200		
1986-87	—		

Under difficult market conditions which prevailed in 1983-84, the Corporation successfully managed to achieve its deficit target, even though target funding for 1983-84 was \$100 million less than that for 1982-83. This was accomplished by building on the initiatives introduced in 1982-83 and new management thrusts in 1983-84, such as further specific expenditure reduction, productivity-improvement programs, and revenue contingency plans designed to offset less-than-anticipated revenue performance.

The \$44 million year-over-year increase in actual deficit funding is primarily attributable to conscious management decisions to defer planned rate action for the last quarter of fiscal year 1983-84, so as to encourage needed market recovery and to increase capital spending relative to last year. Capital expenditure was focused particularly on investment required to maintain and improve health and safety standards of the work environment, and to provide much-needed facilities for current and future operational requirements.

It should be noted that the authorized funding for the upcoming fiscal year increases to \$350 million from the \$300 million that was authorized for the 1983-84 fiscal year. This increase results from a number of issues arising after incorporation that, when combined, would have acted to impair the Corporation's ability to achieve financial self-sufficiency while at the same time achieving its principal objectives. Among these factors was the application of the Government's 6 and 5 restraint program to an already approved corporate plan.

(Opposite) Sales of commemorative stamps to philatelists increased revenues.

Revenue and Volume by Major Category *

	1979-80	1980-81	1981-82 **	1982-83	1983-84
Table 7					
Revenue (\$ millions) ***					
First Class	832.0	818.6	886.0	1,373.6	1,477.4
Second Class	35.7	35.6	35.6	49.5	52.4
Third Class unaddressed	55.1	59.4	66.6	87.5	109.6
Third Class addressed	148.5	155.6	164.0	131.5	139.0
Fourth Class	107.0	110.4	106.1	116.1	125.9
Special mail services	85.4	95.7	99.4	124.4	122.4
Total mail	1,263.7	1,275.3	1,357.7	1,882.6	2,026.7
Other	219.5	254.5	312.0	375.8	373.7
Total	1,483.2	1,529.8	1,669.7	2,258.4	2,400.4

Table 8

Originating Volumes (millions of pieces)					
First Class	3,906	3,845	3,480	3,984	3,956
Second Class	501	519	490	522	536
Third Class unaddressed	1,075	1,172	1,217	1,312	1,586
Third Class addressed	802	842	729	661	643
Fourth Class	56	54	47	45	45
Special mail services	42	45	42	46	44
Government free mail	27	38	32	40	45
Total originating mail	6,409	6,515	6,037	6,610	6,855
Total worked mail ****	5,334	5,343	4,820	5,298	5,269

* Mail volumes and revenues by product for prior years have been adjusted to bring them to a constant statistical basis with 1983-84. This adjustment has been necessitated by a re-evaluation of the methodology used to apportion revenue and volume to classes of mail.

** Results in 1981-82 reflect the impact of postal strikes in that period.

*** Revenue results for 1983-84 and 1982-83 are shown on an accrual basis consistent with accounting practices of Canada Post Corporation. Prior years' revenues are reported on a cash basis. Revenue results for 1981-82 are estimates only, given that conversion to Crown Corporation took place in mid-year.

**** Total worked mail is total originating mail less unaddressed Third Class mail.

Mail Category Definitions

- First Class mail is the basic postal service for domestic and international letters, postcards, bills, receipts, and similar messages. The figures in Tables 7 and 8 include domestic First Class parcels.
- Second Class mail, also known as Publishers' Mail, consists of the newspaper and periodical mailings of publishers registered for this type of service.
- Third Class mail consists of addressed and unaddressed bulk mailings of advertising material, publishers' books, and small packages weighing up to 500 grams. It is often called Admail.
- Fourth Class mail includes domestic parcel post (non-priority) up to 30 kg, and international surface and air post up to 10 kg.
- Special Mail Services include such traditional special services as Priority Post Courier service, Registered Mail, Special Delivery, Money Packets, Certified Mail, and Cash on Delivery (COD), as well as the Corporation's Electronic Mail Services (Telepost, Intelpost, and EnvoyPost).
- Government Free Mail consists of mail sent free of postage, under the Canada Post Corporation Act, to or from the Governor General, the Speaker or Clerk of the Senate and the House of Commons, the Parliamentary Librarian, and Members of both the Senate and the House of Commons.
- Other Revenue includes revenues not associated with mail volumes, such as money orders, philatelic and retail products, lock box rentals, publication subsidies, international settlements, and the distribution of pamphlets and forms in post office lobbies.

Mail Volumes

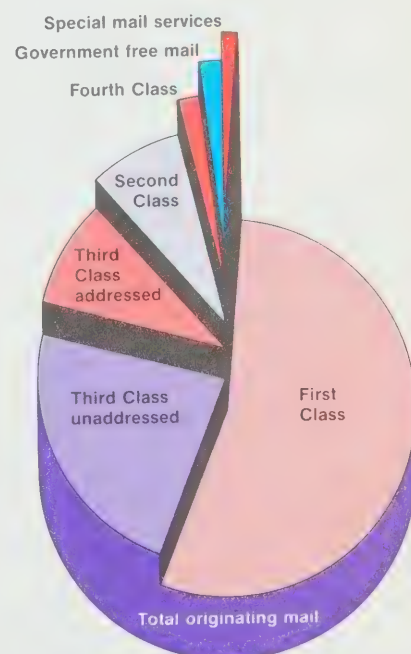
Total originating mail volumes increased by 3.7 per cent over 1982-83 mail volumes, due substantially to the Corporation's success in expanding business derived from Third Class unaddressed mail, which increased by 20.9 per cent. This was achieved through application of creative large-volume incentive-rate structures, vigorous marketing efforts, and continuing initiatives designed to improve service quality. However, when Third Class unaddressed mail is excluded, it can be seen that the volume in the remaining categories — the total worked mail — actually experienced a slight decrease of 0.5 per cent concentrated mainly in First Class mail.

The Corporation's success in being able to maintain its worked mail volumes roughly equivalent to last year and to pre-1981-82 strike levels is a significant achievement, given that the period was subject to numerous adverse influences, such as:

- continued success in implementing action initiatives that improved the speed and dependability of mail service;
- full implementation of a broad range of enhancements to parcel mail to bring its features more in line with competing services;
- the implementation of a vigorous sales contingency plan early in the year that saw expanded marketing efforts in all markets;

Table 9
Distribution of Originating
Mail Volumes by Category
1983-84: 6,855 million pieces

Categories	Percentage
First Class	57.7
Second Class	7.8
Third Class unaddressed	23.1
Third Class addressed	9.4
Fourth Class	0.7
Special mail services	0.6
Government free mail	0.7
Total originating mail	100.0



- a continuance of the economic recession that has again affected all segments of the Canadian economy;
- continued residual effects of the major 1981-82 postal strike;
- market adjustments stemming from the combined effect of the major January 1982 postal increase, the Corporation's six per cent control period increase, and product-restructuring actions of January 1983;
- steadily increasing competition in a variety of markets, including parcels and the ongoing development of competitive alternatives to hard-copy communications from electronic messaging.

The impact of these adverse influences on mail volume has been offset in part by corporate initiatives, such as:

- gaining approval of a market-acceptable definition of a letter, thus ensuring and reinforcing the Corporation's legislated exclusive privilege;
- full introduction of an expanded range of incentive-rate and mail-preparation options for large-volume mailings of First Class letters, designed to recognize customer mail-preparation capabilities and to improve service performance and mail-processing efficiency associated with such mailings;
- a corporate decision in the fall of 1983 to delay rate action planned for early 1984, and later announcement of a rate freeze for 1984. This delay was the critical factor in demonstrating to postal customers the commitment the Corporation is making to becoming a customer-driven organization. It was considered to be an essential action to stabilize the Corporation's position and gain customer and market confidence following a period characterized by large postal rate increases and adverse economic conditions. At the same time, the Corporation confirmed that it was adopting a new

strategy that calls for "going inside" to achieve savings, and out into the marketplace to achieve required revenues, rather than relying on substantial rate increases for customers and large-scale funding from taxpayers.

Volume results for 1983-84 again confirm the trend observed over recent years that the major part of the Corporation's products and services are mature from a market perspective. This reality, coupled with increasing vulnerability to both technological and traditional direct competitive challenges on the current basic business, obliges the Corporation to accelerate its exploration of significant new and compatible business development opportunities. These new business development activities will capitalize on the existing infrastructure, networks, and human resources.

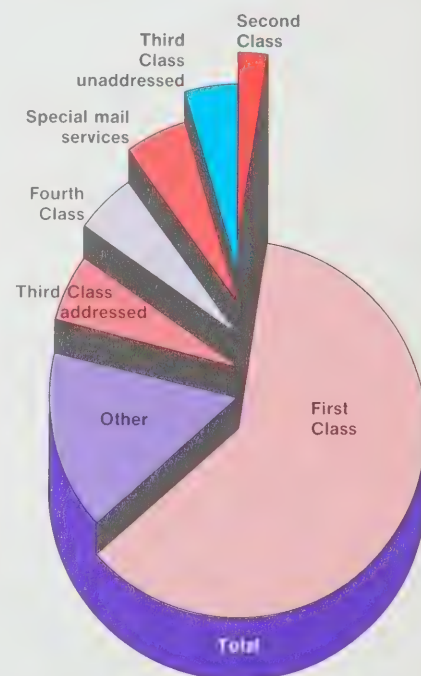
These developments will include implementation of market-driven enhancements and expansions of traditional services, as well as the introduction of technologically competitive electronic mail and related services. This direction and rebuilding of the existing business are essential for the short-term stability and future viability of the Corporation, and are totally consistent with the legislated objectives and service mandate of Canada Post.

Revenues

Total revenues of the Corporation increased by 6.3 per cent in 1983-84 compared with 1982-83, due to the combined revenue impact of the volume movements described above, the full impact of the January 1, 1983 rate increase implemented in the six-per cent control period, related product restructurings, and certain non-volume related factors.

Table 10
Distribution of Revenues
by Major Category
1983-84: \$2,400 million

Categories	Percentage
First Class	61.5
Second Class	2.2
Third Class unaddressed	4.6
Third Class addressed	5.8
Fourth Class	5.2
Special mail services	5.1
Total mail	84.4
Other	15.6
Total	100.0



Differences between the revenue and volume growth patterns in certain categories are due to product restructuring of First and Third Class, and certain product enhancements in Fourth Class, mail.

The 1983-84 revenue growth of the Corporation was achieved under exceedingly difficult and complex conditions. Although the Corporation's review of this recent experience has led to a reassessment of previously held views of market growth and rate sensitivity of mail volumes, the Corporation remains confident with respect to the future. The Corporation's fundamental commitment to be market-driven, as indicated by the 1984 rate freeze, and current and planned mail service and product improvements will build the necessary customer confidence and stable revenue base required to move to the next step of the Corporation's path to financial self-sufficiency.

Expenses

The major cost components, as a percentage of total expenses, remain substantially unchanged from last year. Costs in 1983-84 reflect the management controls introduced systematically in the Corporation through 1982-83 and 1983-84, which are becoming part of the fabric of the Corporation.

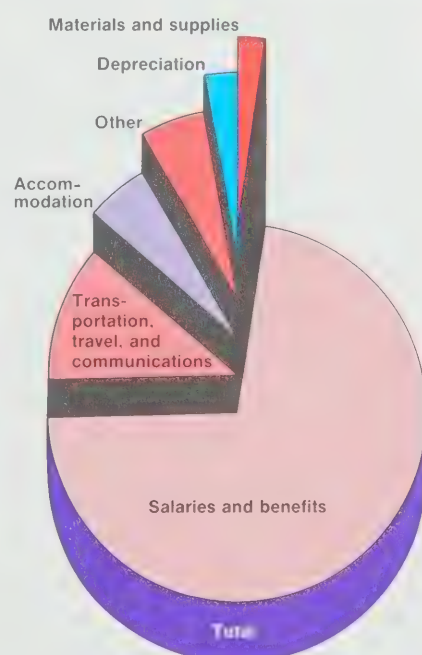
During 1983-84, it became clear that the Corporation, as a result of the economic recession combined with market-adjustment reaction to previous major rate revisions, would fall significantly short of its revenue objective by some \$125 million. To ensure that the Corporation would meet its financial objective, cost-reduction targets were set early in the fiscal year. The cost-reduction measures were so effective that the revenue shortfall was more than offset, and management achieved the financial flexibility to accelerate certain essential programs designed to promote acceptable levels of health and safety in the workplace, to provide convenient facilities for cus-

tomers, and to delay planned rate action for the last quarter of 1983-84 in order to permit stabilization of mail markets.

Labour cost increases reflect the combined impact of controlled salary rate increases in accordance with the Federal Government's 6 and 5 restraint program and control of person-year usage as depicted in **Table 13**.

Table 11
Distribution of Expenses
by Category
1983-84: \$2,700 million

Categories	Percentage
Salaries and benefits	73.2
Transportation, travel and communications	11.7
Accommodation	5.3
Depreciation	2.6
Materials and supplies	1.9
Other	5.3
Total	100.0



In 1983-84, while worked mail volumes remained steady, 716 fewer person-years were required than in the previous year. This was accomplished even though 135,613 new mail delivery points of call were added to the system and a corporate infrastructure was constructed to meet the demands of Crown corporation status.

The Corporation achieved most of the person-year savings in the full-time and part-time categories, primarily as a result of managed attrition. Permanent work-force reductions were achieved when vacated positions were eliminated. Use of casual workers and overtime continued to be controlled at levels that allow management to balance staffing to workload demands.

The productivity improvement implicit in this performance is best depicted by the primary productivity measures utilized for mail processing and letter carrier delivery. These are:

Mail Processing — pieces of mail processed per hour worked.

Letter Carrier Delivery — ratio of points of call to hours paid. (See **Table 14**.)

Steady improvements in both mail processing and letter carrier delivery productivity have been achieved since incorporation. The productivity improvements in 1983-84 resulted in cost savings of more than \$30 million.

Control of Other Expenses

Transportation, Travel, and Communications costs decreased by 1.9 per cent, or \$6 million. The Corporation estimates that savings of \$48 million were directly attributable to a combination of cost avoidance and cost reduction, particularly in the introduction of sound business techniques in negotiations with major carriers, and a restructuring of highway service routes.

Accommodation costs increased by 9.9 per cent over 1982-83, due to increases in energy costs and to an acceleration in planned maintenance activities designed to upgrade facilities to meet acceptable health and safety standards. In addition, considerably more attention is now being given to the condition of Canada Post's facilities and its impact on the levels of service given to customers.

Table 12
Expenses by Category (\$ millions)

	1983-84	1982-83	Increase/ (Decrease) Percentage
Salaries and benefits	1,976	1,859	6.3
Transportation, travel, and communications	317	323	(1.9)
Accommodation	144	131	9.9
Depreciation	71	68	4.4
Materials and supplies	51	51	0.0
Other	141	117	20.5
Total	2,700	2,549	5.9

Table 13
Person-year Utilization

	1979-80	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84
Full-time	52,248	51,764	52,877	53,989	53,488
Part-time	5,876	5,698	5,410	5,122	4,967
Casual	2,213	2,546	2,160	1,623	1,499
Overtime	2,089	2,569	3,203	1,468	1,532
Total	62,426	62,577	63,650	62,202	61,486
Percentage change	0.3	0.2	1.7	(2.3)	(1.2)

* Strike-adjusted

Note: A person-year represents the number of hours of regular time worked by one person in one year. The number of positions abolished does not coincide with the person-years saved, because a position abolished after the beginning of a year does not result in the elimination of a complete person-year.

Materials and Supplies usage was controlled through the year, resulting in no growth over 1982-83. In an inflationary period, this is equivalent to a decline in real spending, which the Corporation achieved in large part by the introduction of extensive inventory control procedures.

Table 14
Productivity Indicators

	Pieces of mail processed per hour worked	Ratio of points of call to hours paid
1979-80	303	1.94
1980-81	308	1.90
1981-82*	310	1.89
1982-83	311	1.92
1983-84	320	1.96

* Strike-adjusted

Other costs increased by \$24 million, or 20.5 per cent, the result of a number of factors. Settlements with foreign postal administrations for outgoing mail increased by \$6 million as a result of higher volumes. Advertising-related spending increased by \$4 million, commensurate with a steadily increasing marketing effort surrounding the introduction of new products and services.

The growth of \$8 million in professional services is consistent with management's action plan to respond to the significant development activities assumed by the Corporation with Crown corporation status. These costs include those associated with contracted personnel and services in such areas as security and computer programming and operations where obtaining outside help on either a temporary or a permanent basis is cost-effective over the Corporation's planning horizon.

In summary, although certain expenditure requirements were obliged to increase in real terms, due to specific current or planned corporate requirements, the maintenance of, or reductions in, other categories resulted in an overall year-over-year increase in expenses in line with the magnitude of general cost increases in the Canadian economy.

Capital spending of \$82 million was focused primarily on postal facility construction, the removal of asbestos insulation from the Alta Vista plant in Ottawa, and investment in computers and related equipment in keeping with current and future management information and communications requirements.

Change in Accounting Policy

As an outcome of the creation of Canada Post as a Crown corporation, a wide range of financial and accounting issues had to be examined and practices suitable to Canada Post as a department of government revised to accommodate the corporate environment.

The majority of issues were resolved prior to the publication of the financial statements for the year ended March 31, 1983. Subsequently however it has been determined that the accounting treatment accorded to certain termination benefits accruing to employees during the transitional period did not reflect the economics of establishing postal rates in the future. The change in practice recognizes that, during the transitional period, government funding does not include the cost of termination benefits to be paid in later periods, which must therefore be recovered from postal rates once the Corporation becomes financially self-sufficient.

Financial Administration and Control

Upon incorporation, Canada Post became directly responsible for many matters formerly handled by departments of government, such as data processing, real property management, and finance. It also became necessary to institute and improve the disciplines of financial management, control, and accountability, and to upgrade substantially the information systems used in the administrative and decision-making processes.

Among the early priorities for the Corporation was the need to create an effective management information systems development function. This has been accomplished, and a major expansion of computer facilities has occurred. Ten data-processing centres have been established across Canada, and main-frame computer capacity has increased more than eightfold since incorporation. To date, major systems have been developed and implemented in the areas of general accounting and financial reporting, materiel management, and financial budgeting and forecasting. Major thrusts are under way to support plant operations, timekeeping and attendance control, payroll, and human resource management.

Sound financial management depends to a large extent on the ability of management to express its objectives and associated actions in the form of a financial plan or budget. Equally important are financial reporting systems that will permit the timely reporting of actual results against budget to all levels of line management accountable for ensuring that the Corporation receives value for each dollar spent. In the past two years, Canada Post has devoted considerable effort to the establishment of these essential disciplines. Line managers throughout the organization were brought into the budgetary process, and regular operating performance reviews became part of the daily routine in the Corporation. A measure of the demand for improved accountability within the organization was the doubling of the number of budgetary responsibility centres from 1,400 to about 2,800 over the period of the fiscal year.

The real property assets of the Corporation include some 2,265 owned and 1,215 leased properties. These vary in size from one-room post offices in rural locations to the St-Laurent Plant in Montreal, which comprises some 124,319 square meters and is valued at \$86.5 million. Prior to incorporation, these properties were completely the responsibility of Public Works Canada. Considerable progress was made in taking full responsibility for these properties. A real property management department was established. Progress was made in installing energy-efficient heating and cooling systems, increasing access for handicapped customers, upgrading and rationalizing the house-keeping in major plants, and controlling maintenance costs. In addition, service to the public was improved by renovating or relocating some 100 post offices, the largest of which are in Red Deer, Alta., Deer Lake, Nfld., and Moncton, N.B.

Agency Agreements

Guidelines concerning commercial practices of Crown corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate they have received. In 1983-84, Canada Post carried out part of its commercial operations as follows: 2,100 sub post office agents were paid \$27,653,000; approximately 5,500 stamp agents received \$952,000 through sales discounts; and seven foreign philatelic distributors received commissions of \$150,000.

Summary

Canada Post continues to move in an orderly fashion towards its objectives of better service, improved human relations, and financial self-sufficiency by establishing the foundations for a customer-oriented and businesslike Crown corporation. Over the next few years, management plans to build on these foundations to complete the turnaround required to successfully meet the challenges facing postal services in Canada.

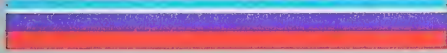


SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Canada Post's
new status is indicated
with this sign on the head
office.

Financial Statements

March 31, 1984



Auditors' Report

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation

We have examined the balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1984 and the statements of equity of Canada, operations and Government funding and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements give a true and fair view of the financial position of the Corporation as at March 31, 1984 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied, after giving retroactive effect to the change in accounting for employee termination benefits as described in note 4 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

We further report that, in our opinion, proper books of account have been kept by the Corporation, the financial statements are in agreement therewith and the transactions that have come under our notice have been within its statutory powers.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada

Maheu Noiseux
Chartered Accountants

Ottawa, Canada
October 5, 1984

Balance
sheet

March 31,

1984	1983 (restated)
-------------	---------------------------

(in thousands of dollars)

Assets**Current**

Cash	\$ 222,723	\$ 303,959
Accounts receivable		
Government of Canada	180,022	—
Foreign postal administrations	70,247	77,168
Other	13,413	2,206
Prepaid expenses	35,577	33,325
	521,982	416,658

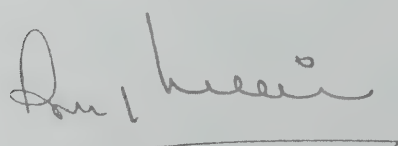
Fixed (notes 5 and 9)

Land, buildings and equipment	1,714,872	1,637,375
Less accumulated depreciation	166,881	96,766
	1,547,991	1,540,609

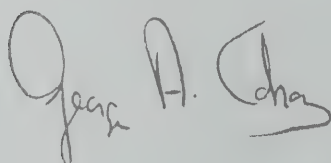
Other

Deferred employee termination benefits	333,511	303,214
National Postal Museum (note 6)	1	1
	333,512	303,215
	\$2,403,485	\$2,260,482

Approved by the Board:



Chairman



Chairman, Audit Committee



Liabilities

Current

Accounts payable and accrued liabilities

Government of Canada	\$ 39,224	\$ 22,496
Foreign postal administrations	7,401	4,852
Other	103,997	54,582
Salaries and benefits	100,785	73,966
Deferred revenues	112,696	108,201
Outstanding money orders	54,269	49,174
Savings bank and other deposits	6,110	5,887
	424,482	319,158

Employee termination benefits (note 7)	333,511	303,214
---	----------------	----------------

Equity of Canada

1,645,492	1,638,110
\$2,403,485	\$2,260,482

Contingent liabilities (note 8)

March 31,
1984 **1983**
 (restated)
(in thousands of dollars)

Statement of equity of Canada

Year ended March 31,
1984 **1983**
 (in thousands of dollars)

Contributed capital

At beginning of year as previously reported	\$1,684,279	\$1,683,124
Correction of accrued annual leave established at October 16, 1981	(12,200)	(12,200)
As restated	1,672,079	1,670,924
Parliamentary appropriation for special purposes	1,700	—
Construction of buildings by the Department of Public Works	—	1,155
At end of year	1,673,779	1,672,079

Accumulated Government funding adjustment

At beginning of year as previously reported	67,485	14,502
Adjustment of prior periods' employee termination benefits (note 4)	(33,516)	(9,013)
As restated	33,969	5,489
Loss from operations	300,139	290,520
Government funding	(305,821)	(262,040)
At end of year	28,287	33,969

Equity of Canada

\$1,645,492 **\$1,638,110**

Statement of operations and Government funding

Year ended March 31,
1984 **1983**
 (restated)
(in thousands of dollars)

Revenues

Postage	\$2,026,707	\$1,882,591
International settlements	88,536	95,884
Philatelic and retail sales	20,229	23,084
Post Office box rentals	16,913	15,426
Money order fees	10,767	10,529
Other	14,199	10,889
	2,177,351	2,038,403
Cultural publication mailings subsidy (note 10)	223,000	220,000
	2,400,351	2,258,403

Expenses

Salaries and benefits	1,975,710	1,859,067
Transportation, travel and communications	316,619	322,984
Accommodation	143,862	130,865
Depreciation	71,025	67,690
Materials and supplies	50,838	51,367
International settlements	44,805	38,973
Computer, security and professional services	38,860	30,998
Commissions and fees	30,093	27,299
Rentals, repairs and maintenance	8,237	8,560
Advertising and publications	9,372	5,171
Other	11,069	5,949
	2,700,490	2,548,923
Loss from operations	300,139	290,520
Government funding adjustment (note 11)	5,682	(28,480)
Government funding (note 11)	\$ 305,821	\$ 262,040

Statement of changes in financial position

Year ended March 31,
1984 **1983**
 (restated)
 (in thousands of dollars)

Working capital derived from

Government funding	\$ 305,821	\$ 262,040
Parliamentary appropriation for special purposes (note 9)	4,710	—
Net proceeds on disposal of fixed assets	197	188
Construction of buildings by the Department of Public Works	—	1,155
	310,728	263,383

Working capital applied to

Operations

Loss from operations	300,139	290,520
Less depreciation, not involving an outlay of funds	71,025	67,690
	229,114	222,830

Additions to fixed assets

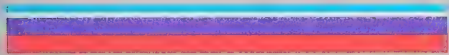
81,614	40,553
310,728	263,383

Change in working capital

	—	—
Working capital at beginning and end of year	\$ 97,500	\$ 97,500

Notes to financial statements

March 31, 1984



1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act on October 16, 1981 to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Schedule C to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

The Canada Post Corporation Act provided that all the property, assets, rights, obligations and liabilities of the Post Office Department be transferred to the Corporation from the Government of Canada.

2. Rate regulation

The Canada Post Corporation Act provides that the Corporation may make regulations prescribing rates of postage that are fair and reasonable so as to provide revenue, together with any revenue from other sources, sufficient to defray the costs incurred by the Corporation in the conduct of its operations. The Corporation is required to publish each proposed regulation for interested persons to make representations to the Minister responsible for the Corporation, who thereafter submits the regulation to the Governor in Council for consideration and subsequent approval or refusal.

3. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Fixed assets and depreciation

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on October 16, 1981 were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	— market value based on existing use
Buildings	— depreciated replacement cost
Plant equipment, vehicles and sales counter and office furniture and equipment	— depreciated replacement cost or original cost less estimated depreciation

The market value of land and the depreciated replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada was determined by independent appraisals. Acquisitions subsequent to October 16, 1981 are recorded at cost.

Minor equipment, including mail bags and mail boxes, was recorded at an estimated depreciated replacement cost of \$34,640,000 at October 16, 1981. No further depreciation is provided on this base amount. Subsequent acquisitions are expensed as purchased.

Depreciation is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the assets, which are generally as follows:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles	5 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years

3. Significant accounting policies (cont'd)

(b) Employee termination benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment.

Until such time as the Corporation becomes self-sustaining (anticipated to be the year ending March 31, 1987), the present value of the projected costs of employee termination benefits is recorded in the accounts as a long-term liability offset by a deferred charge, since such costs will be recovered from future postal revenues and/or Government funding (notes 7 and 11). The deferred costs are amortized and charged to operations on the same basis as the liability is paid and recovered from revenues and/or Government funding.

(c) Revenue recognition

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

(d) Parliamentary appropriations

The Government of Canada, through parliamentary appropriations, provides funding for certain operations of the Corporation as outlined in notes 9, 10 and 11. The Corporation accounts for these parliamentary appropriations in operations of the year to which they relate. Parliamentary appropriations in respect of capital items are credited to equity of Canada. However, when capital items are funded under a Government assistance program, the funding is applied to reduce the capital cost.

(e) Workers' compensation

The Corporation assumes all risks for workers' compensation claims. The estimated costs of such claims, as a result of injuries on duty, are recorded as expenses in the year of injury. All payments for injuries suffered by employees prior to October 16, 1981 are the responsibility of the Government of Canada, since they are the liability of the Department of Labour.

(f) Pension plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$91,229,000 (1983 — \$87,040,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

(g) Foreign currency translation

Revenues and expenses relating to transactions with foreign postal administrations are translated into Canadian dollars at the exchange rates at the time of transaction. Amounts due to or from foreign postal administrations at the balance sheet date are translated at the then prevailing exchange rates. Gains or losses arising from translation of foreign currency transactions are included in operations.

4. Change in accounting policy

The manner in which the Corporation expenses employee termination benefits has been clarified. Consequently, the Corporation adopted the policy of deferring the present value of the projected cost of employee termination benefits arising from services provided subsequent to October 16, 1981 and amortizing these costs on the same basis as the liability is paid and recovered from revenues and/or Government funding. Previously, these costs were charged to operations as the benefits accrued to the employees. The effect of this change, which has been applied retroactively, is to reduce salaries and benefits expense by \$26,975,000 (1983 — \$24,503,000; 1982 — \$9,013,000).

5. Fixed assets

	(in thousands of dollars)			
	1984		1983	
	Cost or fair value	Accumulated depreciation	Net	Net
Land	\$ 236,640	\$ —	\$ 236,640	\$ 234,719
Buildings	933,350	83,845	849,505	862,883
Plant equipment	412,605	65,348	347,257	365,073
Vehicles	47,635	14,001	33,634	30,744
Mail bags, mail boxes and other	34,640	—	34,640	34,640
Sales counter and office furniture and equipment	50,002	3,687	46,315	12,550
	<u>\$1,714,872</u>	<u>\$ 166,881</u>	<u>\$1,547,991</u>	<u>\$1,540,609</u>

6. National Postal Museum

The Corporation operates a museum which contains philatelic material, postal artifacts, a postal library, exhibits that trace the history of the mail, and other postal memorabilia. Since these collections, exhibits and books are not for resale and are of undetermined value, they have been recorded at a nominal amount of \$1,000.

7. Employee termination benefits

At the time of incorporation on October 16, 1981, the Corporation assumed the liability related to termination benefits which had accrued to employees of the Post Office Department. In addition, the Corporation recognizes in the accounts the liability for benefits accruing to employees of the Corporation since October 16, 1981. The present value of these projected liabilities and the corresponding deferred charge remaining to be amortized against operations at March 31, amounted to:

	(in thousands of dollars)	
	1984	1983
Accumulated to October 16, 1981	\$ 273,020	\$ 269,698
Accumulated subsequent to October 16, 1981	60,491	33,516
	<u>\$ 333,511</u>	<u>\$ 303,214</u>

The total charge against operations for employee termination benefits amounted to \$14,055,000 (1983 — \$11,699,000).

8. Contingent liabilities

(a) Two complaints have been filed with the Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. These complaints are currently being reviewed within the Corporation, and the outcome is not presently determinable. Settlement, if any, arising from the resolution of these matters, will be recovered in future postal rates as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and are dependent on future illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which may become payable cannot reasonably be determined. Sick leave benefits are expensed as paid.

9. Parliamentary appropriation for special purposes

During the year, the Government of Canada appropriated \$8,109,000 to the Corporation for special purposes. Of this amount, \$1,700,000 represents funding of a Government-directed relocation and has been credited to equity of Canada. The balance, representing Government assistance, has been credited to fixed asset additions (\$3,010,000), operating expense (\$285,000) and current liabilities (\$3,114,000).

10. Cultural publication mailings subsidy

The Government of Canada provides assistance to the publishing industry by making payments which compensate the Corporation for reduced postal revenue from that source. Management anticipates that this assistance will continue at comparable levels for the next two years and decrease thereafter.

11. Government funding

The Canada Post Corporation Act provides that where the annual revenues of the Corporation are insufficient to permit the Corporation to pay all its operating and income charges, the amount of the insufficiency shall be included in the form of a deficit appropriation in the next estimates laid before Parliament.

By arrangement with the Government of Canada, the annual deficit appropriation comprises the loss from operations as reflected in the Corporation's financial statements, adjusted for the difference between depreciation and capital expenditures.

12. Lease commitments

The Corporation leases certain facilities under operating leases which expire at various dates between 1985 and 2001. The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases that have current lease terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)

1985	\$ 24,440
1986	20,505
1987	16,605
1988	13,626
1989	11,612
1990 to 2001	41,183
	\$ 127,971

13. Related party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Property Management

Under the terms of a property management arrangement with the Department of Public Works, the Corporation incurred the following:

(in thousands of dollars)

	1984	1983
--	------	------

(i) Operating and maintenance costs of the Corporation's buildings, excluding grants in lieu of property taxes	\$ 89,390	\$ 78,490
(ii) Leasing costs for third-party facilities	\$ 36,500	\$ 33,330
(iii) Occupancy costs for the use of certain Government of Canada buildings	\$ 16,100	\$ 16,470
(iv) Capital expenditures for facilities	\$ 13,980	\$ 8,700



13. Related party transactions (cont'd)

(b) Financing

At the present time, the Corporation's receipts are deposited to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada and its expenditures are paid out of the amounts held to its credit in this Fund. Where, at any time, the available revenues of the Corporation are not sufficient to pay all the operating and income charges as and when due, the Minister of Finance may, with approval, place at the disposal of the Corporation such amounts as may be required to enable the Corporation to meet all such charges. The Corporation is not charged interest, nor does it receive interest, on its balance in the Consolidated Revenue Fund.

(c) Money orders

Funds received from the issue of money orders are held to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada until required for redemption of the money orders. Interest is not received on the funds on deposit, nor is there a charge by the Government of Canada for expenses relating to the redemption of money orders.

(d) Other

In the normal course of business, the Corporation enters into various other transactions, such as the provision of postal services and the purchase of air and rail transportation, with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations.

14. Labour negotiations

Labour agreements with the Canadian Union of Postal Workers and the Letter Carriers' Union of Canada, which were extended by the provisions of the Public Sector Compensation Restraint Act (Bill C-124), had an expiry date of September 30, 1984. Labour agreements with five other postal unions have expired or will expire by March 31, 1985. Negotiations, begun prior to expiry dates, are either in progress or agreements are awaiting ratification.

15. Comparative figures

Where appropriate, comparative figures have been reclassified to conform with the presentation adopted in the current year.

Board of Directors

(for the year ended
March 31, 1984)

Chairman of the Board

The Honourable René J. Marin, OMM,
KSGG, QC, CD, LLD (Ottawa, Ontario) +

Members

R. Michael Warren (Ottawa, Ontario)
President and Chief Executive Officer
of Canada Post Corporation

Claire Beaudoin (Montreal, Quebec) +
A member of the Board of Directors of
Les Entreprises de J. Armand Bombardier
Ltée.

George A. Cohon (Toronto, Ontario) *
Chairman, President and Chief Executive
Officer of McDonald's Restaurants of
Canada Ltd.

Ronald W. Lang (Ottawa, Ontario) *
Director, Research and Legislation
Department, Canadian Labour Congress

Donald A.S. Lanskill (Vancouver, B.C.) +
President and Chief Executive Officer,
Council of Forest Industries of British
Columbia

Louis H. Lorrain (Hudson, Quebec) **
Honorary President of the Canadian
Paperworkers Union and a Director of
Tembec Inc.

Derek Oland (Halifax, Nova Scotia) +
President and Chief Operating Officer
of Moosehead Breweries Ltd.

Francis J. Reidy (Moose Jaw,
Saskatchewan)
President and General Manager of
Henderson Insurance Inc. and President
of Henderson Hail Agencies

Adélar M. Savoie, OC, QC, (Moncton,
New Brunswick)
A partner in the Moncton law firm of
Yeoman, Savoie, LeBlanc and Associates

Lynda Margaret Sorensen (Yellowknife,
N.W.T.)*
A member of the Legislative Assembly
of the Northwest Territories and
Chairman of the Labour Standards
Board of the Northwest Territories

Secretary of the Board and Corporate Secretary

N.R. Gauthier
(Ottawa, Ontario)

*Member of the Audit Committee

+Member of the Compensation Committee

**Term expired October 15, 1983

Senior Executives

(for the year ended
March 31, 1984)

R. Michael Warren*
President and Chief Executive Officer

André Lizotte*
Executive Vice-President and Chief
Operating Officer (Resigned March 17,
1984)

Stewart Cooke*
Executive Vice-President, Personnel and
Labour Relations

Kenneth Harry*
Executive Vice-President, Finance and
Administration

John Aiken
Vice-President, Field Operations

Georges C. Clermont, Q.C.*
Vice-President, Corporate and Legal
Affairs

Ian W. Craig
Comptroller

Keith Jolliffe
Vice-President, Administration

William Kennedy
Vice-President, Employee Relations

Henry Klassen
Vice-President, Financial and Rate
Planning

Elisabeth Kriegler*
Vice-President, Corporate

Paul Lamontagne
Vice-President, Technical and Operational
Services
(Appointed January 9, 1984)

Graham McDonald
Vice-President, Operational Services
(Appointed General Manager, Package
Distribution Business, January 8, 1984)

C. Dereck L. Millar
Treasurer

Larry Sperling*
Vice-President, Corporate Planning and
Business Development

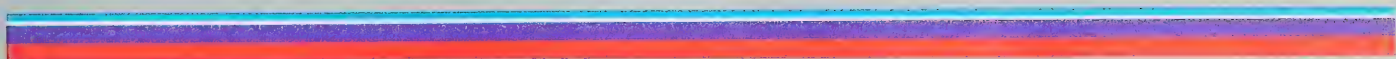
James R. Taylor
Vice-President, Marketing and Sales

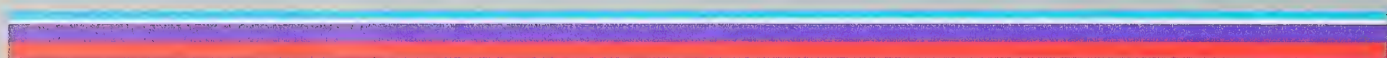
André Villeneuve*
Vice-President, Corporate
Communications

Paul Vivian
Vice-President, Labour Relations

George Wilton
Vice-President, Finance

*Member of the Senior Management Committee





*Membre du comité de la haute direction

R. Michael Warren*

Président-directeur général

André Lizotte*

Premier vice-président et administrateur

en chef

(A démissionné le 17 mars 1984)

Stewart Cooke*

Premier vice-président, Personnel et

relations du travail

Kenneth Harry*

Premier vice-président, Finances et

administration

John Aiken

Vice-président, Services en région

Georges C. Clermont, CR*

Vice-président, Affaires juridiques et

générales

Ian W. Craig

Contrôleur

Keith Joliffe

Vice-président, Administration

William Kennedy

Vice-président, Relations avec les

employés

Henry Klassen

Vice-président, Planification financière

et des tarifs

Elisabeth Kriegler*

Vice-présidente, Orientation générale

Paul Lamontagne

Vice-président, Services opérationnels et

techniques

(Nommé le 9 janvier 1984)

Graham McDonald

Vice-président, Services opérationnels

(Nommé directeur général, Service des

colis postaux, le 8 janvier 1984)

C. Dereck L. Millar

Trésorier

Larry Sperling*

Vice-président, Planification et

développement d'entreprise

James R. Taylor

Vice-président, Commercialisation et

ventes

André Villeneuve*

Vice-président, Communications

Paul Vivian

Vice-président, Relations du travail

George Wilton

Vice-président, Finances

Le conseil d'administration

(pour l'exercice clos le
31 mars 1984)

Président du conseil

L'honorable René J. Martin, OMM, CSGG,
CR, CD, LLD, Ottawa (Ontario) +

Membres

R. Michael Warren, Ottawa (Ontario)
Président-directeur général de la Société
canadienne des postes

Claire Beaudoin, Montréal (Québec) +

Membre du conseil d'administration des
Entreprises J. Armand Bombardier Ltée

George A. Cohon, Toronto (Ontario) *

Président du conseil d'administration et
président-directeur général des

Restaurants McDonald's du Canada Ltée

Ronald W. Lang, Ottawa (Ontario) *

Directeur, Recherche et législation,
Congrès du travail du Canada

Donald A.S. Lanskaï, Vancouver

(Colombie-Britannique) +

Président-directeur général du Conseil
des Industries forestières de Colombie-

Britannique

Louis H. Lorrain, Hudson (Québec) **

Président honoraire du Syndicat canadien
des travailleurs du papier et administra-

teur de Tembec Inc.

Derek Oland, Halifax (Nouvelle-Écosse) +
Président et administrateur en chef de la
société Moosehead Breweries Limited

Francis J. Reidy, Moose Jaw

(Saskatchewan)

Président et directeur général de la

Henderson Insurance Inc. et président

de la maison Henderson Hall Agencies

Adélaïde M. Savoie, OC, CR, Moncton

(Nouveau-Brunswick)

Un des associés du cabinet juridique

Yeoman, Savoie, LeBlanc et associés, de

Moncton

Lynda Margaret Sorensen, Yellowknife

(Territoires du Nord-Ouest) *

Députée à l'Assemblée législative des

Territoires du Nord-Ouest et présidente

du Conseil des normes du travail des

Territoires du Nord-Ouest

Secrétaire du conseil et secrétaire de la Société

N.R. Gauthier

Ottawa (Ontario)

* Membre du comité de vérification
+ Membre du comité de rémunération
** Mandat expiré le 15 octobre 1983

13. Opérations entre apparentées (suite)

(b) Financement

Actuellement, les recettes de la Société sont déposées au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada et ses dépenses sont payées à même ce Fonds. Dans le cas où les recettes disponibles de la Société sont insuffisantes pour acquitter à leur échéance tous les frais d'exploitation et les frais imputables sur le revenu, le ministre des Finances peut, après approbation, mettre à la disposition de la Société les montants nécessaires pour lui permettre de faire face à toutes ces obligations. Aucun intérêt n'est imputé à la Société et celle-ci ne reçoit aucun intérêt sur le solde dans le Fonds du revenu consolidé.

(c) Mandats-poste

Les fonds reçus de l'émission de mandats-poste sont déposés au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada jusqu'au moment où ces fonds sont requis pour le paiement ou le remboursement des mandats-poste. Aucun intérêt n'a été reçu des fonds en dépôt et aucun frais n'a été imputé par le gouvernement du Canada pour des dépenses relatives au paiement ou au remboursement des mandats-poste.

(d) Autres

Dans le cours normal des affaires, la Société effectue diverses autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'État. Parmi ces opérations, la Société fournit des services postaux et achète des services de transport aérien et ferroviaire.

14. Négociations syndicales

Les conventions collectives avec le Syndicat des postiers du Canada et l'Union des facteurs du Canada, qui avaient été prolongées en vertu de la Loi concernant la rémunération dans le secteur public au Canada (C-124), ont expiré le 30 septembre 1984. Les conventions collectives de cinq autres syndicats des Postes ont expiré ou vont expirer d'ici le 31 mars 1985. Les négociations en vue de leur renouvellement ont débuté avant la date d'expiration de chacune des conventions. Ces négociations sont en cours ou les conventions sont en voie de ratification.

15. Chiffres comparatifs

Les chiffres comparatifs, lorsqu'opportun, ont été réagencés conformément à la méthode de présentation adoptée durant l'exercice.

(iv) Frais reliés aux dépenses en immobilisations	13 980 \$	8 700 \$
(iii) Frais d'occupation pour l'utilisation de certains édifices du gouvernement du Canada	16 100 \$	16 470 \$
(ii) Frais de location pour certaines installations appartenant à des tiers	36 500 \$	33 330 \$
(i) Frais d'exploitation et d'entretien pour les bâtiments de la Société, à l'exception de subventions tenant lieu d'impôts fonciers	89 390 \$	78 490 \$

(en milliers de dollars)

1984	1983
------	------

(a) Gestion des biens immobiliers

D'après une entente avec le ministre des Travaux publics pour la gestion de ses biens immobiliers, la Société a engagé les frais suivants :

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers.

13. Opérations entre apparentés

1985	24 440 \$
1986	20 505
1987	16 605
1988	13 626
1989	11 612
de 1990 à 2001	41 183
	127 971 \$

(en milliers de dollars)

La Société loue certaines installations en vertu de contrats de location-exploitation échéant à diverses dates entre 1985 et 2001. Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation sont les suivants :

12. Engagements découlant de contrats de location

Il a été convenu avec le gouvernement du Canada que l'affectation annuelle de crédits aux déficits comprendra la perte d'exploitation, telle qu'elle est reflétée aux états financiers de la Société, redressée de la différence entre l'amortissement et les dépenses en immobilisations.

11. Financement du gouvernement (suite)

7. Avantages reliés à la cessation d'emploi

Lors de la constitution le 16 octobre 1981, la Société a assumé la dette au titre des avantages reliés à la cessation d'emploi acquis par les employés du ministère des Postes. En plus, la Société a comptabilisé la dette pour les avantages acquis par les employés de la Société depuis le 16 octobre 1981. La valeur actualisée de ces dettes prévues et les coûts reportés correspondants non amortis à l'exploitation au 31 mars, se chiffrent à :

(en milliers de dollars)	
1984	1983
Accumulés au 16 octobre 1981	273 020 \$
Accumulés après le 16 octobre 1981	60 491
	33 516
	303 214 \$

8. Dettes éventuelles

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission sur les Droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination au sujet de travail à valeur égale. La Société complète présentement une revue de ces plaintes. On ne peut, à ce moment, établir le résultat de cette revue. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs de port futurs conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes, ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladies futures. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent pas être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux résultats au fur et à mesure qu'ils sont payés.

9. Crédit parlementaire pour fins spéciales

Au cours de l'exercice, le gouvernement du Canada a crédité à la Société 8 109 000 \$ pour des fins spéciales. De ce montant, 1 700 000 \$ représente le financement pour une relocalisation dirigée par le gouvernement et a été crédité au capital d'apport. Le solde, qui représente l'aide du gouvernement, a été crédité aux acquisitions d'immobilisations (3 010 000 \$), aux dépenses d'exploitation (285 000 \$) et au passif à court terme (3 114 000 \$).

10. Subvention pour publications culturelles

Le gouvernement du Canada appuie l'industrie de l'édition par le biais de paiements faits à la Société afin de compenser les recettes postales réduites provenant de ce secteur. La direction prévoit que cette aide se poursuivra et ce, à des niveaux comparables, au cours des deux prochains exercices et, par la suite, elle diminuera.

11. Financement du gouvernement

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, lorsque les revenus annuels de la Société sont insuffisants pour lui permettre de payer tous ses frais d'exploitation et ses frais imputables sur le revenu, le montant du déficit doit être intégré, sous forme d'un article portant affectation de crédits aux déficits, dans le prochain budget présenté au Parlement.

3. Principales conventions comptables (suite)

administrations postales étrangères à la date du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à cette date. Les gains ou les pertes provenant de la conversion des opérations conclues en devises étrangères sont portés aux comptes d'exploitation.

4. Modification d'une convention comptable

La méthode que la Société utilise pour imputer à l'exploitation les avantages reliés à la cessation d'emploi a été clarifiée. La Société a donc adopté la convention comptable de reporter la valeur actualisée des coûts prévus pour les avantages reliés à la cessation d'emploi pour les services rendus après le 16 octobre 1981 et d'amortir ces coûts en fonction du paiement et de la récupération de la dette au moyen de ses recettes ou du financement du gouvernement. Antérieurement, ces coûts étaient imputés à l'exploitation au fur et à mesure que les avantages dévolus aux employés s'accumulaient. Cette modification a été complétée rétroactivement et résulte en une diminution des dépenses pour salaires et avantages de 26 975 000 \$ (24 503 000 \$ en 1983; 9 013 000 \$ en 1982).

5. Immobilisations

	1984	1983	(en milliers de dollars)	
	Prix coûtant ou juste valeur	Amor- tisse- ment accumulé	Montant net	Montant net
Terrains	236 640 \$	— \$	236 640 \$	234 719 \$
Bâtiments	933 350	83 845	849 505	862 883
Équipement	412 605	65 348	347 257	365 073
Véhicules	47 635	14 001	33 634	30 744
Sacs postaux, boîtes aux lettres et autres	34 640	—	34 640	34 640
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	50 002	3 687	46 315	12 550
	1 714 872 \$	166 881 \$	1 547 991 \$	1 540 699 \$

6. Musée national des Postes

La Société exploite un musée qui contient du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque spécialisée, des expositions d'objets qui retracent l'histoire de la poste ainsi que d'autres pièces commémoratives. Puisque ces collections, objets d'exposition et livres ne sont pas destinés à la vente et que leur valeur n'est pas déterminée, un montant symbolique de 1 000 \$ leur a été attribué dans les états financiers.

3. Principales conventions comptables (suite)

Véhicules

Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente

de 5 à 10 ans

de 5 à 20 ans

b) Avantages reliés à la cessation d'emploi

Les employés de la Société ont droit à des avantages précis reliés à la cessation

d'emploi, calculés selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément

aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.

La valeur actualisée des coûts prévus pour les avantages reliés à la cessation d'emploi

est comptabilisée comme une dette à long terme contrebalancée par une charge

reportée, puisque ces coûts seront récupérés à même les recettes postales futures ou

le financement du gouvernement (notes 7 et 11). Cette méthode de comptabilisation

continuera jusqu'à ce que la Société soit en mesure de s'autofinancer (prévu pour

l'exercice se terminant le 31 mars 1987). La valeur actualisée des coûts reportés est

amortie et imputée aux dépenses d'exploitation en fonction du paiement de la dette et

récupérée à même les recettes postales ou le financement du gouvernement.

c) Comptabilisation des revenus

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été

rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

d) Crédits parlementaires

Le gouvernement du Canada affecte des fonds à la Société au moyen de crédits

parlementaires pour certaines activités telles que décrites aux notes 9, 10 et 11. La

Société comptabilise ces crédits parlementaires à l'exploitation au cours de l'exercice

duquel les activités sont entreprises. Les crédits parlementaires reçus pour les

éléments en capital sont crédités à l'avoir du Canada. Cependant, lorsque les

éléments en capital sont financés en vertu d'un programme d'assistance du gouver-

nement, le financement est porté en diminution du coût en capital.

e) Indemnités pour accidents du travail

La Société prend en charge tous les risques reliés aux demandes d'indemnisation

pour les accidents du travail. Les coûts estimatifs de ces réclamations pour blessures

subies au travail sont comptabilisés au titre des dépenses au cours de l'exercice

pendant lequel la blessure a été subie. Toutes les indemnités versées pour des

blessures subies avant le 16 octobre 1981 par des employés du ministère des Postes

sont assumées par le gouvernement du Canada puisque cette responsabilité

incombe au ministère du Travail.

f) Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de retraite de la Fonction publique

que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime

se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations

versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui

s'élevaient à 91 229 000 \$ (87 040 000 \$ en 1983), représentent les obligations totales

de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont comptabilisées à

l'exploitation de l'exercice courant. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue

de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension

de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour

l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les Prestations de retraite

supplémentaires.

g) Conversion en devises étrangères

Les revenus et les dépenses ayant trait aux opérations avec des administrations

postales étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en

vigueur au moment de l'opération. Les montants à payer ou à recevoir de ces



1. Constitution

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes le 16 octobre 1981 pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'Etat comprise à l'annexe C de la Loi sur l'Administration financière et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu. Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, tous les biens, droits, obligations et responsabilités du ministère des Postes sont transférés du gouverne-

2. Réglementation des tarifs

La Loi sur la Société canadienne des postes stipule que la Société peut, par règlement, préciser des tarifs de port qui sont justes et réalistes pour permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société dans le cadre de son exploitation. La Société doit publier les projets de règlements pour que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au Ministre responsable pour la Société. Ensuite, le Ministre soumet les règlements à l'examen du gouverneur en conseil qui doit donner ou refuser son approbation des règlements.

3. Principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

(a) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	— à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	— au coût de remplacement amorti
Equipement, véhicules, mobilier et matériel	— au coût de remplacement amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif
comptoirs de vente	estimatif
La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les terrains, les bâtiments et le matériel achetés après le 16 octobre 1981 sont comptabilisés au prix coûtant.	
Le petit matériel, y compris les sacs postaux et boîtes aux lettres, a été comptabilisé au coût de remplacement estimatif amorti qui s'élevait à 34 640 000 \$ au 16 octobre 1981. Ce montant de base ne sera plus amorti. Les acquisitions ultérieures de ce genre de matériel seront imputées aux dépenses au moment de l'achat.	
L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif, comme suit :	
Bâtiments	30 et 40 ans
Equipement	de 4 à 30 ans

Société canadienne des postes
Evolution
de la
situation
financière

Exercice clos le 31 mars
1984
(redressé)
(en milliers de dollars)

Provenance du fonds de roulement		
Financement du gouvernement	305 821 \$	262 040 \$
Crédit parlementaire pour fins spéciales (note 9)	4 710	—
Produit net lors de l'aliénation d'immobilisations	197	188
Construction de bâtiments par le ministère des Travaux publics	—	1 155
Affectation du fonds de roulement		
Exploitation	310 728	263 383
Perte d'exploitation	300 139	290 520
Moins l'amortissement n'exigeant pas de sortie de fonds	71 025	67 690
Acquisitions d'immobilisations	81 614	222 830
Evolution du fonds de roulement		
Fonds de roulement au début et à la fin de l'exercice	97 500 \$	97 500 \$

Exploitation et financement du gouvernement



Revenus	
Affranchissement	2 026 707 \$
Règlements internationaux	88 536
Ventes de produits philatéliques et ventes au détail	20 229
Location des cases postales	16 913
Droits sur mandats-poste	10 767
Autres	14 199
2 177 351	2 038 403
Subvention pour publications culturelles (note 10)	223 000
2 400 351	2 258 403

Dépenses

Salaires et avantages	1 975 710	1 859 067
Transport, déplacements et communications	316 619	322 984
Frais relatifs aux bâtiments	143 862	130 865
Amortissement	71 025	67 690
Approvisionnements	50 838	51 367
Règlements internationaux	44 805	38 973
Services d'ordinateur, de sécurité et services professionnels	38 860	30 998
Commissions et honoraires	30 093	27 299
Location, réparations et entretien	8 237	8 560
Publicité et publications	9 372	5 171
Autres	11 069	5 949

Perte d'exploitation

Redressement du financement du
gouvernement (note 11)

Financement du gouvernement (note 11)

305 821 \$	5 682	262 040 \$
300 139		290 520
2 548 923		2 548 923

Exercice clos le 31 mars
1984
1983
(redressé)
(en milliers de dollars)

Avoir
du Canada



Exercice clos le 31 mars		1984	1983
(en milliers de dollars)			
Capital d'apport			
Au début de l'exercice tel qu'établi antérieurement		1 684 279 \$	1 683 124 \$
Correction aux congés annuels courus tel qu'établi le 16 octobre 1981		(12 200)	(12 200)
Redressé		1 672 079	1 670 924
Crédit parlementaire pour fins spéciales		1 700	—
Construction de bâtiments par le ministère des Travaux publics		—	1 155
À la fin de l'exercice		1 673 779	1 672 079
Redressement accumulé du financement du gouvernement			
Au début de l'exercice tel qu'établi antérieurement		67 485	14 502
Redressement des avantages reliés à la cessation d'emploi des exercices antérieurs (note 4)		(33 516)	(9 013)
Redressé		33 969	5 489
Perte d'exploitation		300 139	290 520
Financement du gouvernement		(305 821)	(262 040)
À la fin de l'exercice		28 287	33 969
Avoir du Canada		1 645 492 \$	1 638 110 \$

(redressé)
(en milliers de dollars)

1984 1983

31 mars

Passif

À court terme

Créditeurs et frais courus

Gouvernement du Canada

Administrations postales étrangères

Autres

Salaires et avantages

Revenus reportés

Mandats-poste en circulation

Caisse d'épargne postale et autres dépôts

39 224 \$	7 401
22 496 \$	4 852
54 582	103 997
73 966	54 582
108 201	73 966
49 174	112 696
54 269	108 201
6 110	49 174
424 482	5 887
319 158	

Avantages reliés à la cessation
d'emploi (note 7)

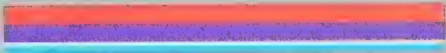
333 511	303 214
---------	---------

Avoir du Canada

1 645 492	1 638 110
2 403 485 \$	2 260 482 \$

Dettes éventuelles (note 8)

Bilan



Actif

A court terme

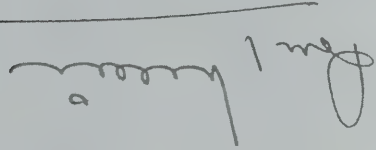
1984	1983
(redressé)	
(en milliers de dollars)	
31 mars	

Encaisse	222 723 \$	303 959 \$
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	180 022	—
Administrations postales étrangères	70 247	77 168
Autres	13 413	2 206
Frais payés d'avance	35 577	33 325

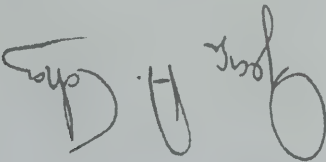
Immobilisations (notes 5 et 9)		
Terrains, bâtiments et équipement	1 714 872	1 637 375
Moins l'amortissement accumulé	166 881	96 766
	1 547 991	1 540 609

Autres		
Avantages reportés reliés à la cessation d'emploi	333 511	303 214
Musée national des Postes (note 6)	1	1
	333 512	303 215
	2 403 485 \$	2 260 482 \$

Approuvé par le conseil d'administration :



Président



Président du comité de vérification

États financiers

31 mars 1984



Rapport des vérificateurs

L'honorable Perrin Beatty, C.P., député,
Ministre responsable de la
Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan de la Société canadienne des postes au 31 mars 1984 ainsi que l'état de l'avoir du Canada, l'état d'exploitation et du financement du gouvernement et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent un aperçu juste et fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 1984 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, lesquels, après avoir accordé un effet rétroactif à l'adoption de la convention comptable concernant les avantages reliés à la cessation d'emploi dont il est question à la note 4 afférente aux états financiers, ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, nous déclarons qu'à notre avis, la Société a tenu des livres de comptabilité appropriés, que les états financiers sont conformes à ces derniers et que les opérations dont nous avons eu connaissance ont été effectuées dans le cadre de ses pouvoirs statutaires.

Kenneth M. Dye
Mahieu Noisieux

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Vérificateur général du Canada

Mahieu Noisieux
Comptables agréés

Ottawa, Canada
Le 5 octobre 1984

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Un reflet de la nouvelle
image de marque de la
Société au siège social

Une saine gestion financière repose en grande partie sur la capacité de la direction à transposer l'ensemble de ses objectifs et des activités s'y rapportant en un plan ou budget financier. De même, des systèmes de communication de l'information financière sont tout aussi importants; les résultats obtenus, par rapport aux budgets, sont transmis aux cadres hiérarchiques de tous les paliers qui sont responsables de veiller à l'emploi judicieux des fonds de la Société. La Société canadienne des postes a consacré une énergie considérable, au cours des deux dernières années, à la mise sur pied de ces secteurs d'activité essentiels. Tous les cadres hiérarchiques de la Société participent à la planification budgétaire tandis que l'analyse périodique du rendement opérationnel est devenue affaire courante. L'augmentation du nombre de centres de responsabilité budgétaire, passé de 1 400 à plus de 2 800 au cours de l'exercice, atteste bien de l'accroissement des champs de responsabilité et d'imputabilité au sein de l'organisation.

Les biens immobiliers de la Société, inscrits à l'actif, comptent quelque 2 265 locaux dont elle est propriétaire et 1 215 dont elle est locataire. Ces propriétés vont de l'établissement postal de St-Laurent à Montréal, d'une superficie de quelque 124 319 mètres carrés et évalué à 86,5 millions de dollars, aux bureaux de poste d'une seule pièce dans les communes rurales. Avant la constitution de la Société, la gestion de ces biens relevait de Travaux publics Canada.

On a fait des progrès appréciables au niveau du transfert des responsabilités et un Service de gestion immobilière a été créé. On a aussi installé des systèmes de chauffage et de climatisation à faible consommation énergétique, augmenté le nombre de points d'accès aux handicappés, amélioré et rationalisé l'entretien courant dans les établissements importants et contrôlé les frais d'entretien. De plus, la relocalisation et, dans certains cas, la rénovation de quelque 100 bureaux de poste ont permis d'améliorer le service au public, notamment à Red Deer (Alberta), Deer Lake (Terre-Neuve) et Moncton (Nouveau-Brunswick).

Contrats passés avec des apparentés

Les directives concernant les pratiques commerciales des sociétés d'Etat exigent que soient révélés l'identité des agents de ventes et d'approvisionnement et l'ensemble des sommes qu'ils ont perçues. En 1983-1984, la Société a effectué une partie de ses opérations commerciales comme suit: 2 100 bureaux auxiliaires se sont partagés 27 653 000 \$; quelque 5 500 vendeurs de timbres ont perçu 952 000 \$ provenant de commissions sur les ventes; sept concessionnaires de produits philatéliques à l'étranger ont touché des commissions de 150 000 \$.

Conclusion

En résumé, la Société canadienne des postes continue sa marche méthodique vers ses objectifs qui sont: un meilleur service, des relations humaines plus harmonieuses et l'auto-suffisance financière. Elle a de plus jeté les bases d'une société d'Etat axée sur la clientèle et à vocation commerciale. Au cours des prochaines années, la direction prévoit s'appuyer sur ces fondements afin de mener à bien la transformation requise pour relever les défis qui confrontent le service postal au Canada.



Modification d'une convention

comptable

Par suite de la transformation du ministère des Postes en une société d'État, nous avons eu à considérer plusieurs problèmes de nature financière ou comptable du point de vue de la compatibilité avec la pratique normale du monde des affaires.

La plupart des questions ont trouvé solution avant la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 mars 1983. Cependant, on a découvert par la suite que la méthode comptable appliquée à certains avantages reliés à la cessation d'emploi et portés au crédit des employés durant la période de transition ne tenait pas compte du mode d'établissement des tarifs postaux futurs. La modification de convention comptable rend compte du fait que, durant la période de transition, le financement du gouvernement ne comprend pas les frais relatifs aux avantages reliés à la cessation d'emploi devant être ultérieurement payés. Ces coûts devront conséquemment être récupérés à même les recettes postales futures lorsque la Société aura atteint l'autosuffisance financière.

Gestion et contrôle financiers

Lors de sa constitution, la Société canadienne des postes a dû assumer la responsabilité directe de nombreuses activités dont étaient auparavant chargés des ministères fédéraux, comme le traitement des données, la gestion immobilière et les finances. Il lui a fallu également exercer et améliorer les fonctions de gestion, de responsabilité et de contrôle financiers et procéder à une mise à jour importante des systèmes d'information à l'appui des processus administratifs et décisionnels.

L'élaboration de systèmes d'information de gestion efficaces comptait parmi les toutes premières priorités définies par la Société. C'est maintenant un fait accompli, tout comme l'expansion considérable du réseau des installations informatiques. Dix centres de traitement des données ont été installés à travers le pays et la capacité de l'unité centrale est, à l'heure actuelle, huit fois supérieure à ce qu'elle était en octobre 1981. À ce jour, on a élaboré et mis en œuvre d'importants systèmes dans les secteurs de la comptabilité générale et des rapports financiers, de la gestion du matériel, des budgets et des prévisions financières globales. En outre, on aborde de nouvelles initiatives destinées à appuyer l'exploitation des établissements, le contrôle des présences et des horaires, la comptabilité de la paye et la gestion des ressources humaines.

En résumé, même si on a dû augmenter certaines dépenses en termes réels pour rencontrer des exigences particulières actuelles ou prévues, le contrepoint exercé par la stabilisation et la réduction des dépenses dans d'autres postes a permis de réaliser une augmentation globale d'une année par rapport à l'autre allant de pair avec l'ampleur des augmentations générales des coûts dans l'économie canadienne.

Les dépenses en immobilisations, qui se sont élevées à 82 millions de dollars, ont été consacrées pour la plupart à la construction d'installations postales, à l'enlèvement de l'amiante à l'établissement postal d'Alta Vista à Ottawa et à l'acquisition d'ordinateurs et de matériel périphérique correspondant aux besoins en information de gestion.

En 1983-1984, on a employé 716 années-personnes de moins comparativement à l'exercice précédent, même si la quantité de courrier traitée s'est maintenue. Ces réductions ont été faites en dépit de l'adjonction de 135 613 nouveaux points de remise au réseau et du remaniement de l'infrastructure de la Société en fonction des exigences du statut de société d'Etat. Elles sont principalement le produit d'un recours judiciaire à l'attrition, surtout au niveau de la main-d'œuvre à plein temps et à temps partiel. En éliminant les postes ainsi libérés, on a pu procéder à une réduction permanente de l'effectif. Par ailleurs, un contrôle du recours à la main-d'œuvre occasionnelle et des heures supplémentaires a permis à la direction d'équilibrer les effectifs et la charge de travail.

C'est par les mesures de base de la productivité du traitement du courrier et de la livraison par facteur que s'expliquent le mieux les progrès à l'origine de ces résultats :

Traitement du courrier — nombre d'objets de correspondance traités par heure de travail — coefficient des points de remise par rapport aux heures rémunérées. (Voir tableau 14)

Livraison par facteur — coefficient des points de remise par rapport aux heures rémunérées. (Voir tableau 14)

Tableau 14
Indicateurs de productivité

Objets de correspondance des points de remise par rapport aux heures rémunérées	Coefficient
1979-1980	1,94
1980-1981	1,90
1981-1982*	1,89
1982-1983	1,92
1983-1984	1,96

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales.

Depuis la constitution de la Société, on a réalisé des améliorations importantes au niveau de la productivité aussi bien dans le traitement du courrier que dans la livraison par facteur. Les améliorations de la productivité en 1983-1984 se sont soldées par des économies de plus de 30 millions de dollars.

Contrôle des autres dépenses

Les frais de transport, de déplacement et de communication ont diminué de 1,9 pour 100, soit 6 millions de dollars. La Société estime qu'une économie de 48 millions de dollars peut être directement attribuée à une combinaison de mesures visant à éviter et à réduire les coûts, et surtout au recours à des techniques commerciales valables dans les négociations avec les principaux transporteurs, ainsi qu'une restructuration du réseau du service routier.

Les frais de logement ont augmenté de 9,9 pour 100 au cours de 1983-1984. Cet accroissement est dû à la hausse des coûts énergétiques et à l'accélération des rénovations des locaux afin de rendre les normes acceptables de santé et de sécurité. De plus, la Société accorde présentement une bien plus grande attention à l'état de ses locaux et à son incidence sur la qualité du service à la clientèle.

En 1983-1984, le contrôle exercé sur l'utilisation du matériel et des fournitures a empêché toute croissance à ce chapitre, comparativement à l'an dernier. En période d'inflationnisme, cela équivaut à une baisse en termes de dépenses réelles, principalement réalisée par l'adoption de méthodes strictes de contrôle d'inventaire. Par ailleurs, les coûts dans d'autres secteurs ont augmenté de 24 millions de dollars, soit 20,5 pour 100, en raison d'un certain nombre de facteurs. Ainsi, les ententes avec les administrations postales étrangères en ce qui a trait au courrier de départ ont engendré une augmentation de 6 millions de dollars par suite d'une augmentation de la quantité d'envois.

Les dépenses de publicité se sont accrues de 4 millions de dollars, proportionnellement aux efforts croissants de commercialisation entourant l'introduction de nouveaux produits et services. L'augmentation de 8 millions de dollars en services professionnels correspond au plan d'action de la direction en fonction des importantes activités de développement importées par la Société lors de sa constitution en société d'Etat. Ces coûts se rapportent, entre autres, au personnel et aux services contractuels dans des domaines comme la sécurité et la programmation et l'exploitation informatiques, où le recours à du personnel extérieur temporaire ou permanent s'inscrivait bien dans les perspectives de planification de la Société.

des exercices financiers 1982-1983 et 1983-1984, qui font désormais partie des méthodes et procédés de la Société.

Au cours de l'exercice 1983-1984, il est apparu évident que la récession, jointe à l'adaptation du marché aux majorations de tarifs précédentes, amènerait la

Société à accuser un écart négatif, soit 125 millions de dollars, dans son objectif de revenus. On a donc, assez tôt en

début d'exercice, fixé des cibles de réduction des coûts afin de permettre à la Société d'atteindre son objectif financier. Les mesures de compression des

dépenses se sont révélées tellement efficaces qu'il a été possible non seulement de compenser ce manque de

revenus mais aussi d'accélérer certains programmes essentiels visant à promouvoir des niveaux acceptables de santé et

de sécurité au travail, d'offrir aux clients des locaux et services adéquats et de retarder l'augmentation des tarifs prévue

pour le dernier trimestre de 1983-1984 afin de permettre au marché de se stabiliser.

L'incidence de l'assujettissement des augmentations salariales au programme fédéral « six et cinq » et du contrôle de l'utilisation des années-personnes ressort

d'œuvre, comme en fait état le tableau 13.

Tableau 12
Dépenses par catégories (en millions de dollars)

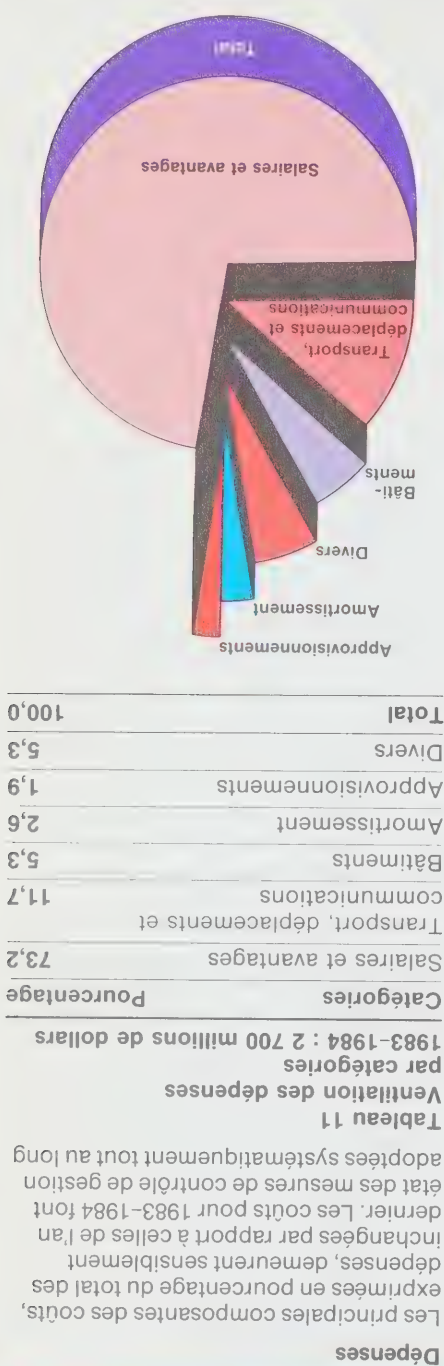
Augmentation/ (diminution) Pourcentage	1982-1983	1983-1984
Salaires et avantages	1 859	1 976
Transport, déplacements et communications	323	317
Bâtiments	131	144
Amortissement	68	71
Approvisionnement	51	51
Divers	117	141
Total	2 549	2 700

Tableau 13
Utilisation des années-personnes

	1979-1980	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984
Temps plein	52 248	51 764	52 877	53 989	53 488
Temps partiel	5 876	5 698	5 410	5 122	4 967
Occasionnels	2 213	2 546	2 160	1 623	1 499
Surtemps	2 089	2 569	3 203	1 468	1 532
Total	62 426	62 577	63 650	62 202	61 486
Changement de pourcentage	0,3	0,2	1,7	(2,3)	(1,2)

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales.

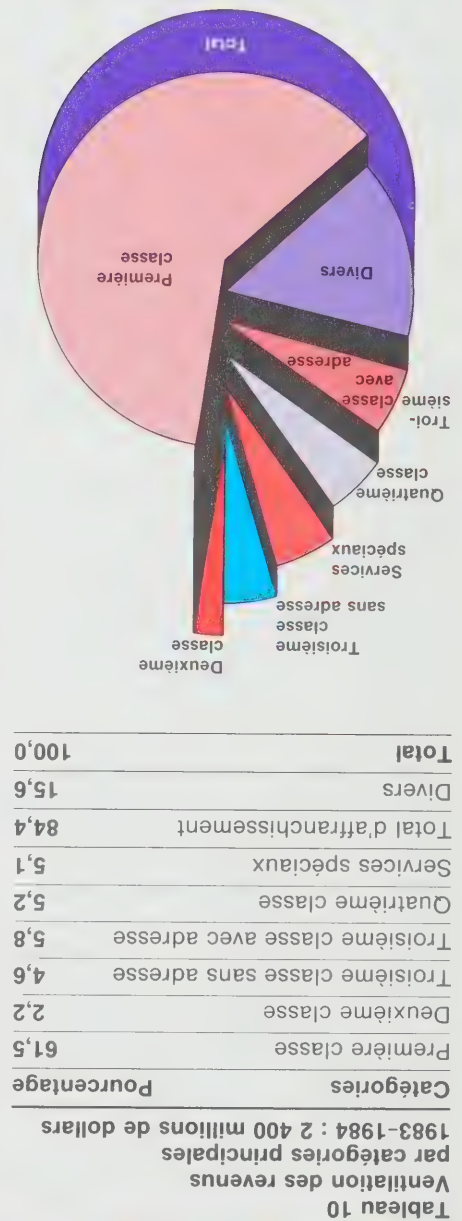
Remarque : Une année-personne représente le nombre d'heures normales que travaille un employé au cours d'une année. Le nombre de postes abolis ne correspond pas aux réductions du nombre d'années-personnes puisqu'un poste libéré en cours d'exercice n'entraîne pas l'élimination d'une année-personne.



En 1983-1984, les revenus totaux de la Société ont été supérieurs de 6,3 pour 100 à ceux de 1982-1983. Ceci s'explique par l'incidence conjuguée des variations de quantité de courrier traité décrites ci-dessus, de toute la portée de la majoration tarifaire de 6 pour 100, le 1^{er} janvier 1983, pendant la période de contrôle ainsi que des restrictions de produits correspondantes, et d'un certain nombre de facteurs étrangers à la quantité d'envois.

L'écart qui existe entre les revenus et les tendances d'augmentation des quantités d'envois dans certaines catégories provient de la restructuring des produits de la première et de la troisième classes et de certaines améliorations au niveau du courrier de la quatrième classe.

L'augmentation des revenus de la Société en 1983-1984 s'est faite dans des conditions extrêmement difficiles et complexes. Même si cette expérience récente a incité la Société à remettre en question ses points de vue sur l'évolution du marché et sur l'influence des tarifs au niveau des quantités de courrier, elle n'envisage pas moins l'avenir avec optimisme. La décision fondamentale de la Société de répondre aux impératifs du marché, dont témoigne le gel des tarifs en 1984, et les perfectionnements actuels et prévus des services et des produits postaux, susciteront la confiance des clients et contribueront à la stabilité de revenus requis pour le passage à l'étape suivante du cheminement de la Société vers l'autosuffisance financière.



Le fait que la Société ait réussi à maintenir les quantités de courrier traitées à des niveaux à peu près équivalents à ceux de l'année passée et de la période précédant les grèves de 1981-1982 mérite d'être souligné, d'autant plus que l'exercice a été sujet à de nombreuses influences négatives comme :

- la durée de la récession qui a affecté tous les secteurs de l'économie canadienne ;
- les effets défavorables persistants de l'importante grève des postes en 1981-1982 ;
- les ajustements du marché à la forte hausse tarifaire en janvier 1982, ainsi que la majoration tarifaire de 6 pour 100 pendant la période de contrôle, et les mesures de restructuration des produits, en janvier 1983 ;
- l'augmentation constante de la concurrence dans divers marchés, notamment celui des colis, ainsi que la perfectionnement constant des modes de transmission électronique de messages faisant concurrence au courrier traditionnel.

Certaines initiatives de la Société ont servi à contrebalancer en partie les effets néfastes de ces influences sur les quantités de courrier. Ainsi, on a :

- obtenu l'approbation d'une définition commerciale acceptée d'une lettre, sauvegardant et renforçant ainsi le privilège exclusif de la Société ;

- mis en vigueur une vaste gamme de tarifs d'encouragement et de formules de conditionnement du courrier pour les envois en nombre de lettres de la première classe, afin de tenir compte des situations où le client est en mesure de préparer lui-même le courrier, de même que pour améliorer la qualité du service et augmenter l'efficacité du traitement de ces envois ;
- obtenu un succès continu dans l'application d'initiatives visant à améliorer la rapidité et la fiabilité des services postaux ;
- apporté à la poste aux colis un grand nombre de perfectionnements afin de l'amener à un niveau concurrentiel ;
- mis en œuvre, au début de l'année, un plan de vente dynamique prévoyant des efforts accrus de commercialisation dans tous les marchés ;
- décidé, à l'automne 1983, de différer l'augmentation de tarifs prévue pour le début de 1984 et a, par la suite, annoncé un gel des tarifs pour toute l'année 1984. Cette décision a joué un rôle décisif puisque elle a permis de démontrer que la Société est à l'écoute de la clientèle. On a jugé cette mesure indispensable afin de stabiliser la position de la Société et de gagner la confiance des clients et du marché après une période déjà marquée par des majorations importantes des tarifs postaux et des conditions économiques défavorables. Par la même occasion, la Société confirmait l'adoption d'une nouvelle stratégie selon laquelle on se tournait vers l'intérieur de l'entreprise pour réaliser des économies et vers l'extérieur (le marché) pour aller chercher les revenus requis, plutôt que de compter sur des augmentations de tarifs ou sur l'aide des payeurs de taxes.

Les quantités de courrier traitées en 1983-1984 confirment la tendance observée au cours des dernières années, soit le fait que la majeure partie des produits et services de la Société ont atteint un plateau sur le plan commercial. Une telle réalité, conjuguée à une vinification croissante tant sur le plan de la technologie que de la concurrence directe exercée au niveau de ses marchés traditionnels, oblige la Société à accélérer sa recherche de nouveaux débouchés importants et pertinents sur le marché. Ces nouvelles activités de développement commercial reposeront sur l'expansion des services traditionnels, ainsi que l'introduction de services de courrier électronique concurrentiels du point de vue technologique et des services connexes. Cette orientation et ce remanement des services existants sont indispensables à la stabilité à court terme et à la viabilité future de la Société, tout en étant pleinement compatibles avec les objectifs législatifs et le mandat de service de la Société canadienne des postes.

Définitions — classes de courrier

- Le courrier de la première classe est le service postal de base pour les envois du régime intérieur et du régime international de lettres, cartes postales, factures, reçus et autres missives du genre. Les chiffres aux tableaux 7 et 8 comprennent également les colis de la première classe du régime intérieur.
- Le courrier de la deuxième classe, réservé aux éditeurs, comprend les journaux et périodiques envoyés par les éditeurs inscrits à ce genre de service.
- Le courrier de la troisième classe comprend les envois en nombre, avec ou sans adresse, de documents publicitaires, d'ouvrages d'éditeurs et de petits colis pesant jusqu'à 500 grammes. Il porte aussi le nom de Médiaposte.
- Le courrier de la quatrième classe comprend les colis du régime intérieur (non prioritaire) pour les articles pesant jusqu'à 30 kilogrammes et la poste aérienne et de surface du régime international pour les envois pesant jusqu'à 10 kilogrammes.
- Les services spéciaux de courrier comprennent les services traditionnels comme les Messageries Poste prioritaire, le courrier recommandé, la livraison par express, les paquets d'argent, la poste certifiée, et les envois contre remboursement (CR), ainsi que les services de courrier électronique de la Société (Telepост, Intelpost et EnvoyPost).
- Le courrier en franchise comprend, sous certaines réserves prévues par la Loi sur la Société canadienne des postes, les envois dont le gouverneur général, le président ou le greffier du Sénat ou de la Chambre des communes, le bibliothécaire parlementaire et les membres du Sénat et de la Chambre des communes sont les expéditeurs ou les destinataires.
- Les autres revenus comprennent les montants ne se rapportant pas au courrier lui-même, comme les mandats-poste, les subventions pour publications vente au détail, la location de cases postales, les subventions pour publications culturelles, les accords internationaux et la distribution de brochures et de formules dans les halls des bureaux de poste.

Quantité d'envois

La quantité totale d'envois d'origine locale a accusé une augmentation de 3,7 pour 100 par rapport à celle de 1982-1983, due principalement à l'expansion du marché du courrier de troisième classe sans adresse, qui s'est accru de 20,9 pour 100. On doit ces résultats, notamment, l'adoption de tarifs d'encouragement pour les gros expéditeurs de courrier, aux efforts dynamiques de commercialisation et à l'application continue de mesures destinées à améliorer la qualité du service. Cependant, si on exclut le courrier de la troisième classe sans adresse, on peut constater au niveau des autres catégories — le total du courrier traité — une légère baisse de 0,5 pour 100, surtout au chapitre du courrier de la première classe.

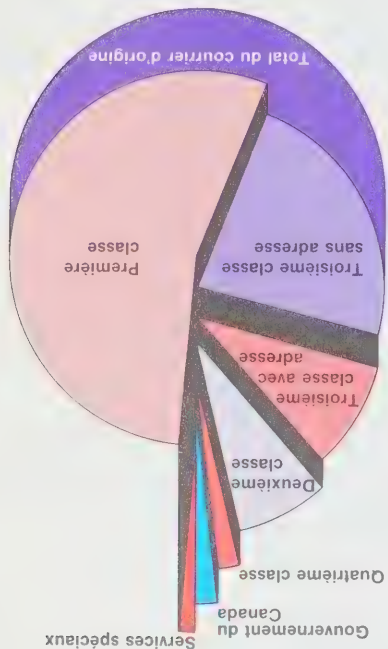


Tableau 9
Répartition des envois d'origine
par catégories
1983-1984 : 6 855 millions d'objets

Catégories	Pourcentage
Première classe	57,7
Deuxième classe	7,8
Troisième classe sans adresse	23,1
Troisième classe avec adresse	9,4
Quatrième classe	0,7
Services spéciaux	0,6
Gouvernement du Canada	0,7
Total du courrier d'origine	100,0

**** Le courrier traité se compose du total du courrier d'origine locale, moins le courrier de troisième classe sans adresse.

**** Les revenus de 1983-1984 et 1982-1983 sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice, conformément aux usages de la Société canadienne des postes. Les revenus des années antérieures sont calculés selon la méthode de comptabilité de caisse. Les revenus de 1981-1982 ne sont que des estimations, puisque la transformation en société d'Etat a eu lieu vers le milieu de l'année.

**** Les chiffres de 1981-1982 tiennent compte des grèves postales au cours de l'exercice.

**** Les quantités d'envois et les revenus par produit, pour les années antérieures, ont été rajustés afin de les ramener à une constante statistique par rapport à 1983-1984. Ce rajustement a été motivé par une réévaluation de la méthodologie adoptée pour la répartition des revenus et des quantités d'envois selon leur catégorie.

Envois d'origine (en millions d'objets)					
Première classe	3 906	3 845	3 480	3 984	3 956
Deuxième classe	501	519	490	522	536
Troisième classe sans adresse	1 075	1 172	1 217	1 312	1 586
Troisième classe avec adresse	802	842	729	661	643
Quatrième classe	56	54	47	45	45
Services spéciaux	42	45	42	46	44
Gouvernement du Canada	27	38	32	40	45
Total du courrier d'origine	6 409	6 515	6 037	6 610	6 855
Total du courrier traité ****	5 334	5 343	4 820	5 298	5 269

Tableau 8

Revenus (en millions de dollars) ***					
Première classe	832,0	818,6	886,0	1 373,6	1 477,4
Deuxième classe	35,7	35,6	35,6	49,5	52,4
Troisième classe sans adresse	55,1	59,4	66,6	87,5	109,6
Troisième classe avec adresse	148,5	155,6	164,0	131,5	139,0
Quatrième classe	107,0	110,4	106,1	116,1	125,9
Services spéciaux	85,4	95,7	99,4	124,4	122,4
Total de courrier	1 263,7	1 275,3	1 357,7	1 882,6	2 026,7
Divers	219,5	254,5	312,0	375,8	373,7
Total	1 483,2	1 529,8	1 669,7	2 258,4	2 400,4

Tableau 7

Revenus et quantité d'envois par catégories principales *				
1979-1980	1980-1981	1981-1982 **	1982-1983	1983-1984

Sommaire

Tout en définissant et perfectionnant une stratégie d'ensemble depuis sa transformation en société d'Etat, la Société canadienne des postes a consacré de multiples efforts visant à assurer un juste équilibre entre les principaux objectifs qu'elle s'était fixés : un meilleur service à la clientèle, de meilleures relations humaines et l'autosuffisance financière.

Les sections précédentes de ce rapport décrivent les progrès accomplis jusqu'à présent au niveau du service à la clientèle et des relations humaines. L'atteinte d'un niveau de viabilité financière à long terme dépendra de l'attitude de la Société à démontrer qu'elle répond bien aux exigences de la clientèle et qu'elle est résolue à améliorer les relations humaines.

Tablant sur les progrès accomplis jusqu'à présent, la Société est bien placée pour relever les défis de son plan quinquennal, y compris les améliorations financières considérables qui y sont stipulées.

Aux termes de son mandat, dicté par ses statuts et par le gouvernement du Canada, la Société canadienne des postes est tenue d'opérer sur une base d'autosuffisance financière. Lors de sa constitution, elle faisait face à un déficit de quelque 600 millions de dollars par an, hérité du ministère des Postes, et l'on estimait que le chiffre pourrait facilement atteindre le milliard de dollars à moins de mesures de redressement. Soucieux de voir une réduction du déficit s'effectuer de façon rationnelle, et sans compromettre l'amélioration des relations humaines ni la qualité du service à la clientèle, la Société et le gouvernement ont convenu de fixer l'exercice financier 1986-1987 comme cible pour

Les ventes de timbres commémoratifs accroissent les revenus. (photo ci-contre)

l'autosuffisance financière. Dans l'inter-
valle, la Société recevrait du Parlement une série d'affectations de crédit décroissantes.

Tableau 6
Financement du déficit (en millions de dollars)

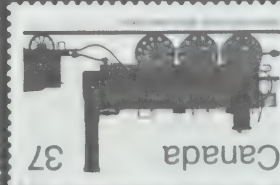
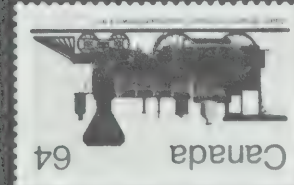
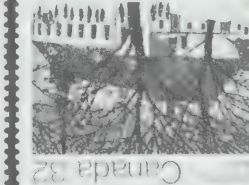
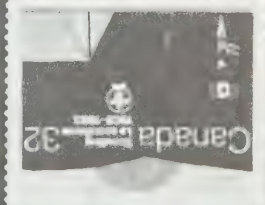
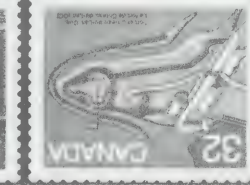
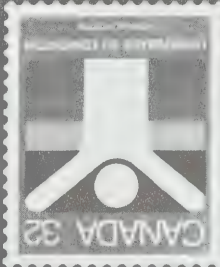
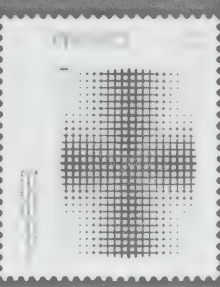
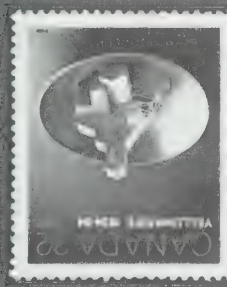
Exercice financier	Financement prévu	Financement réel	Progrès cumulatifs
1982-1983	400	262	260
1983-1984	300	306	254
1984-1985	350		
1985-1986	200		
1986-1987	—		

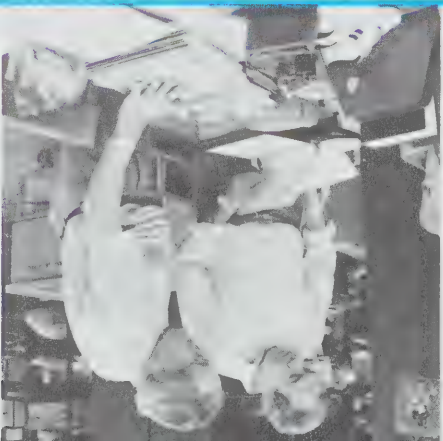
La Société a réussi en 1983-1984 à atteindre sa cible, malgré la situation difficile du marché et en dépit du fait que le financement prévu pour cet exercice était inférieur de 100 millions de dollars à celui de 1982-1983. Elle a pu y parvenir grâce aux retombées des initiatives adoptées en 1982-1983 et aux choix décisionnels faits en 1983-1984, comme la compression supplémentaire de dépenses précises, l'adoption de programmes d'accroissement de la productivité et la mise en œuvre de solutions de rechange relatives aux recettes qui ont contribué à compenser un rendement inférieur à celui attendu au niveau des revenus.

L'augmentation du financement du déficit réel d'une année par rapport à l'autre, qui s'élève à 44 millions de dollars, est principalement attribuable à la décision réfléchie de la direction de différer la hausse des tarifs postaux prévue pour le dernier trimestre de l'année financière 1984. Cette décision fut prise afin d'encourager une augmentation des affaires et de permettre une augmentation de la dépense en immobilisations par rapport à l'année précédente. Cette dépense touchait particulièrement l'investissement requis pour maintenir et améliorer les normes de santé et de sécurité au travail et pour l'établissement des installations requises par les impératifs d'exploitation actuels et futurs.

Soulinons que le financement autorisé pour le prochain exercice financier passe à 350 millions de dollars comparative-

ment à 300 millions de dollars en 1983-1984. Cette augmentation résulte d'un certain nombre de facteurs survenus après la constitution en société et qui, mis en commun, auraient empêché la Société d'atteindre l'autosuffisance financière tout en réalisant ses principaux objectifs. Au nombre de ces facteurs mentionnons l'intégration du programme fédéral « six et cinq » à l'intérieur d'un plan d'entreprise déjà approuvé.





Evaluation des postes

Durant l'exercice, on a mis en œuvre un nouveau programme d'évaluation des quelque 2 500 postes d'employés-cadres non syndiqués, professionnels et spécialistes.

Il en est résulté une refonte des 17 normes de classification en un seul système permettant de comparer directement les salaires et les avantages sociaux avec ceux du secteur privé. Au cours de l'exercice 1984-1985, on élaborera, en même temps que des programmes d'évaluation des postes et d'appréciation du rendement, un plan de rémunération au mérite.

Dotation

La Société a établi dix bureaux d'emploi à travers le pays et mis au point un service de recrutement du personnel bien coordonné et mieux adapté à ses besoins. Fidèle à son engagement de ne pas effectuer de mises à pied, la Société a procédé à une nouvelle répartition de l'effectif. Néanmoins, il lui a fallu recruter certains employés spécialisés, qui n'étaient pas disponibles en nombre suffisant au sein de l'organisation, notamment le personnel nécessaire à l'expansion du Service des systèmes d'information de gestion. On a commencé à dresser un répertoire informatisé des ressources humaines qui permettra à la Société de mieux planifier l'évolution de la carrière de ses employés et de leur offrir des occasions plus intéressantes de mettre en valeur leurs talents.

Au cours de cette même période, des mesures ont été prises afin d'améliorer les communications à la table des négociations en mettant l'accent sur les travaux préparatoires, ce qui a permis de conclure des ententes sur un certain nombre de sujets avec les agents négociateurs représentant les employés.

Droits de la personne et action positive

La Société canadienne des postes a créé un Service des droits de la personne et de l'action positive, chargé de veiller au respect de la Loi canadienne sur les droits de la personne et à l'observance des mesures antidiscriminatoires que renforcent les conventions collectives signées avec les syndicats des Postes. On a affecté, dans toutes les divisions, des coordonnateurs des droits de la personne ayant suivi des séances d'information sur la législation en vigueur.

Langues officielles

Au cours de l'année, la Société a créé une direction des Langues officielles. On a mis sur pied un service de traduction équipé d'un matériel de pointe favorisant une meilleure productivité. On a aussi élaboré un système intégré de gestion des langues officielles (SGLCO) à partir de systèmes d'appui au processus décisionnel, comme la base de données sur le personnel. On a donné priorité à l'amélioration du service à la clientèle dans les deux langues officielles. En début d'exercice, les bureaux de poste de 94 centres urbains et de 474 communautés rurales offraient le service au guichet dans les deux langues officielles; ces chiffres étaient passés, en fin d'exercice, à 107 pour les centres urbains et à 504 pour les communautés rurales. Le nombre total de bureaux de poste assurant le service dans les deux langues officielles s'élevait donc à 1 154 en fin d'année.

Des programmes de sécurité ont contribué à prévenir des accidents subis par les facteurs en marchant sur les chaussées et trottoirs glissants.



Des programmes de formation ont eu lieu à l'intention des gestionnaires et superviseurs (à droite) et une direction des droits de la personne et de l'action positive a été mise en place.

L'attrition plutôt que les mises à pied

Au cours de cet exercice, la Société a respecté son engagement antérieur de ne pas effectuer de mises à pied en autant qu'il y aurait collaboration sur des mesures comme une nouvelle répartition des effectifs. Ainsi, la Société a eu recours ces deux dernières années à l'attrition, plutôt qu'aux mises à pied, pour éliminer les postes superflus. Elle y est parvenue tout en améliorant la fiabilité, la rapidité et l'accessibilité du service — facteurs cruciaux du succès de la Société — et de l'amélioration des perspectives de sécurité d'emploi.

Améliorer l'assiduité

La Société a cherché à ramener progressivement le taux actuel d'absentéisme à un niveau plus conforme aux normes acceptées dans l'industrie, et cette question a fait l'objet de consultations avec les syndicats. On a identifié divers facteurs qui influent sur l'absentéisme, et qui englobent non seulement l'attitude et les habitudes des employés mais également l'attitude de la direction, les habitudes et les conditions de travail, ainsi que la santé et la sécurité professionnelles. L'amélioration du taux d'assiduité s'effectuera par une meilleure compréhension des causes de l'absentéisme et le recours à des correctifs qui s'attaquent à la source même du problème.

Des études ont révélé que le taux actuel d'absentéisme par employé aux Postes est de 8 pour 100 des jours ouvrables, comparativement à un taux variant entre 3,4 et 4 pour 100 dans des entreprises similaires. La Société entend donc réduire ce taux à 6,7 pour 100 au cours de 1984, et à 5,4 pour 100 au cours de l'année suivante.



Les conventions collectives

Le programme fédéral du « six et cinq » étant encore en vigueur pendant la période que couvre cet exercice, les activités dans le secteur des négociations de conventions collectives avec les syndicats ont été plutôt limitées. On a cependant conclu un accord avec l'Institut professionnel de la Fonction publique (IPFP) sur des questions non monétaires touchant particulièrement le nombre croissant d'employés dans les services de l'informatique.

De nombreuses questions d'importance ont cependant été réglées. Par exemple, le Conseil canadien des relations du travail a décrété que l'annonce du Syndicat des postiers voulant que ses membres acheminent le courrier de Noël à un tarif réduit de 10 cents serait considérée comme une action concertée mettant une entrave à l'acheminement normal du courrier. On juge l'affaire comme grève illégale, aux termes du Code du travail du Canada.

Il convient de noter qu'une nouvelle méthode de présentation des griefs à connu un certain succès. Selon cette méthode, le recours au grief collectif au sujet d'une seule et même question élimine des milliers de griefs individuels. Ceci a donc contribué à réduire le nombre de griefs à régler, surtout au cours des six derniers mois de l'exercice.



L'enseignement programme par ordinateur a été mis en pratique.

On a mené une campagne pour réduire les dangers de blessures au dos (ci-dessous) et conçu des affiches à l'intention des employés (page 20).



Communications

En plus de la consultation avec les syndicats, la Société s'est employée à répondre au désir manifesté par les employés, et exprimé à travers des sondages, d'être mieux renseignés sur les projets de la Société. Au début de l'année financière, on a mis en place une chaîne de journaux mensuels à l'intention des employés du siège social et de chacune des divisions. D'autres mesures ont été prises pour répondre aux besoins spécifiques d'information des cadres, des gestionnaires et des superviseurs. À leur intention, on a créé une série de bulletins et on a aussi établi un service quotidien de renseignements par téléphone (COMTEL) qui donne accès aux plus récents développements aux Postes.

Ces moyens de communications sont dotés d'un processus de feed-back permettant aux employés d'exprimer leur point de vue et de faire connaître leurs besoins d'information.

Moins de jours-personnes perdus

En 1983-1984, le nombre de jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail s'est de nouveau situé bien au-dessous des niveaux atteints durant les années précédant immédiatement la transformation des Postes en société d'État, comme l'indique le tableau suivant :

Jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail	Année
158 421	1978-1979
1 807	1979-1980
5 255	1980-1981
663 155	1981-1982
229	1982-1983
199	1983-1984

Tableau 5

Quelque 5 600 gestionnaires et superviseurs ont d'abord participé à une séance d'information de deux jours portant sur la nouvelle orientation de la Société. Cette rencontre a fourni aux participants des renseignements et des outils de travail dont ils avaient immédiatement besoin. Ce fut également l'occasion d'amorcer un dialogue sérieux entre ce groupe de gestion et les cadres supérieurs.

Au cours de l'année, on a aussi élaboré un programme de base à l'intention des superviseurs. Dispensé sous forme de deux semaines en internat, ce cours veut répondre aux exigences de formation telles qu'exprimées par les superviseurs au cours des séances spéciales d'information mentionnées plus haut. Le programme veut fournir aux participants les connaissances et aptitudes requises pour l'atteinte des objectifs de la Société. On prévoit qu'environ 1 000 superviseurs auront suivi le cours durant l'exercice financier 1984-1985.

On a institué en 1983 un séminaire de gestion avancée. Ce programme, adapté aux besoins de la Société et éprouvé dans l'entreprise privée, se poursuivra jusqu'à l'adoption du Programme de gestion générale que l'on projette d'élaborer en 1984-1985 et qui sera mis en œuvre par la suite.

D'autres programmes de formation ont touché des milliers d'employés à tous les niveaux de la Société. Les sujets abordés allaient de la formation générale et technique nécessaire aux opérations postales à la formation spécialisée dans des domaines comme la commercialisation et les ventes, les relations avec la clientèle, les langues officielles, les salaires et les avantages sociaux, les relations de travail, la sécurité et les enquêtes, et la santé et la sécurité professionnelles.



De nouveaux véhicules de communication ont été mis en place.

On a lancé, avec un des syndicats des Postes, une étude des sources de bruit dans les principaux établissements postaux. À l'issue de cette étude, on recommandera les moyens de réduire les niveaux. En complément à ce programme, une étude de l'efficacité des comités de la santé et de la sécurité professionnelles existants a été amorcée en vue de clarifier le rôle et les responsabilités de leurs membres, et de déterminer leurs besoins en formation.

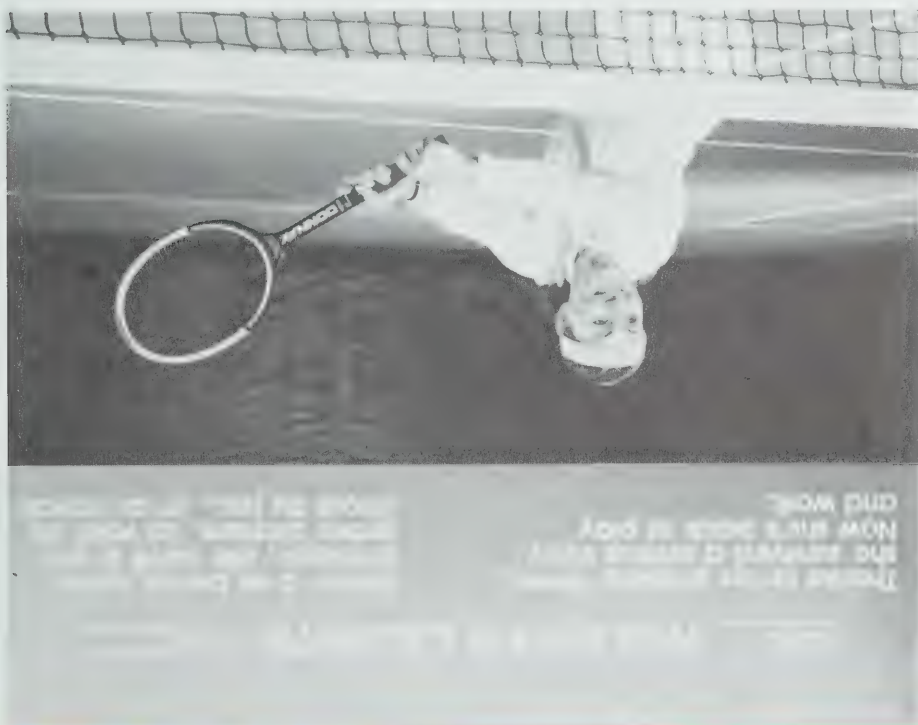
Le taux d'accidents de travail aux Postes, durant l'année financière, a été de 19,72 cas par 100 employés. On a donc concentré des efforts sur la réduction de ce taux en améliorant le milieu de travail et en s'appuyant sur d'autres initiatives.

En même temps qu'on enlevait l'amiante à l'établissement postal d'Ottawa, on procédait à l'amélioration du milieu de travail en rénoverant les locaux selon les suggestions des employés et celles de leurs représentants. On a mis en pratique la même politique dans les autres établissements de la Société, sous le titre général de « Projets d'amélioration des établissements ». Ces projets comprennent des mesures au niveau local visant à améliorer les relations humaines et à créer un milieu de travail plus sain pour les employés de la Société.

Parmi les programmes traitant de problèmes de sécurité, il y a eu la campagne pour réduire le nombre de morsures de chiens chez les facteurs. Centrée sur le slogan « Non, c'est pas drôle! », cette campagne publicitaire, nationale a souligné la collaboration des propriétaires de chiens. Les facteurs, par ailleurs, ont été conseillés sur les meilleures façons de se comporter face aux chiens menaçants. À la suite de cette campagne, on a constaté une réduction appréciable de la fréquence des morsures de chiens.

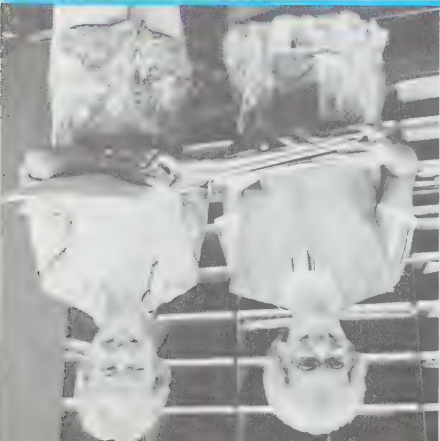
D'autre part, les blessures au dos représentent une grande proportion des accidents de travail à la Société. On a donc distribué aux employés une brochure donnant des conseils sur les soins à apporter au dos. De plus, la Société a encouragé l'adoption d'une nouvelle bandoulière spécialement conçue pour répartir le poids du sac du facteur sur le muscle trapèze du dos. On a aussi entrepris des études détaillées, internes et externes, dans le but de réviser, comparer et améliorer les services médicaux offerts à la Société. Au début de l'année, on a recruté un médecin. Il lui incombe de structurer et d'orienter les services de santé de manière à pouvoir fournir des données sur la relation entre les conditions de travail et la santé, ce qui permettra à la Société d'adopter les changements nécessaires à la sauvegarde de la santé de ses employés.

Toujours à ce chapitre, on a distribué des boîtes de sécurité au personnel d'entretien et des chaussures d'hiver antidérapantes aux facteurs. On a de plus formé les employés au maniement des chariots élévateurs à fourche, et l'on a cherché par tous les moyens possibles à rendre le milieu de travail le plus sûr qui soit. La formation sur le maniement des chariots à fourche a été donnée par des collègues de travail, membres du même syndicat. Finalement, mentionnons l'achat de chaises ergonomiques pour les codeurs et la construction de rampes d'accès pour les handicapés.



Personnel et relations du travail

Les employés relèvent le défi d'un mode de vie changeant en milieu de travail.



Un des trois principaux objectifs motivant la transformation des Postes canadiennes en société d'État était de modifier le climat de confrontation et de conflit qui s'était graduellement installé au cours des dernières années.

La liste des syndicats et associations représentant les employés paraît dans le tableau suivant :

Syndicats et associations des employés de la SCP	
Nombre d'employés	
L'Association des officiers des Postes du Canada (AOPC)	4 307
L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)	9 239
Le Syndicat des postiers du Canada (SPC)	22 991
L'Association des économistes, sociologues et statisticiens (AESS)	8
La Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE)	70
L'Union des facteurs du Canada (UFC)	20 295
L'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IFP)	243
L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC)	5 536
Total	62 689

Consultation

La Société a mis en œuvre une politique de consultation intensive avec les syndicats afin qu'ils puissent participer au processus décisionnel. Une des plus importantes réalisations dans ce domaine aura été la consultation poussée avec les syndicats au sujet du plan quinquennal de la Société. On a procédé à la mise au point de ce plan dès le début de l'année financière et, en septembre, on en présentait l'orientation générale aux syndicats. Les consultations se sont déroulées entre la Société et quatre de ses syndicats sous les auspices du Congrès du travail du Canada. À l'issue du processus de consultation auprès de tous les syndicats, certaines modifications ont été apportées au plan avant son adoption par le conseil d'administration en février.

La consultation avec les syndicats fait maintenant partie du mode de vie à la Société, tant au siège social que dans les divisions. Ainsi, en plus de la consultation au sujet du plan d'entreprise, des échanges ont eu lieu sur les possibilités de développement du secteur de la distribution des colis, sur l'enlèvement de l'amiante dans l'établissement d'Alta Vista à Ottawa et sur une foule d'autres questions d'exploitation. Entre autres, le projet d'enlèvement de l'amiante à l'établissement postal d'Ottawa — une des nombreuses initiatives de l'année au chapitre de la santé et de la sécurité professionnelles — a clairement démontré qu'on peut mener à bien la consultation syndicale-patronale, réunissant des représentants des deux parties tant du siège social que des divisions. L'exécution de cette tâche monumentale s'est déroulée sans interruption de travail et alors même qu'on mettait en œuvre des moyens d'améliorer le rendement à l'intérieur de l'établissement.

On a accordé une grande priorité à la santé et à la sécurité professionnelles (SSP). On a restructuré et étendu les activités de ce secteur, surtout dans les domaines de la sécurité, de l'hygiène au travail, de la santé professionnelle, des programmes d'aide aux employés et des relations avec la Commission des accidents du travail. Afin de respecter ses engagements à l'égard des objectifs de santé et sécurité professionnels, la Société a adopté une politique préconisant une plus grande responsabilité des gestionnaires sur ce plan. Les cadres sont dorénavant directement responsables de la création d'un milieu de travail plus sécuritaire.



On a accordé une haute importance aux communications avec les employés et aux consultations avec les syndicats. (photo ci-contre)



Selon les normes appliquées au courrier local de la première classe, la livraison doit se faire en un jour dans 95 pour 100 des cas. Pour ce qui est du courrier inter-urbain, la norme est de deux jours dans 90 pour 100 des cas, à l'exception de certaines liaisons d'ouest en est entre des points éloignés où, en raison du décalage horaire, la norme est de trois jours.

Quant au courrier surdimensionné de la première classe, il a connu une amélioration annuelle moyenne de rendement d'un peu plus de 0,5 pour 100 (**Tableau 2**) ; le rendement de ce genre de courrier est maintenant mesuré mensuellement.

L'amélioration du service de la poste aux colis de la quatrième classe s'est poursuivie au cours de l'année écoulée (**Tableau 3**). À l'encontre des normes de la poste aux colis de la première classe, semblables à celles du courrier, les normes de la quatrième classe varient d'un jour pour les colis à livrer dans la zone urbaine d'origine, à treize jours pour les distances plus longues. Le transport du courrier de la quatrième classe, dont les tarifs sont moins élevés, se fait par voie de surface plutôt que par voie aérienne.

Tableau 2
Rendement national – courrier de la première classe surdimensionné
Courrier interurbain et intra-urbain

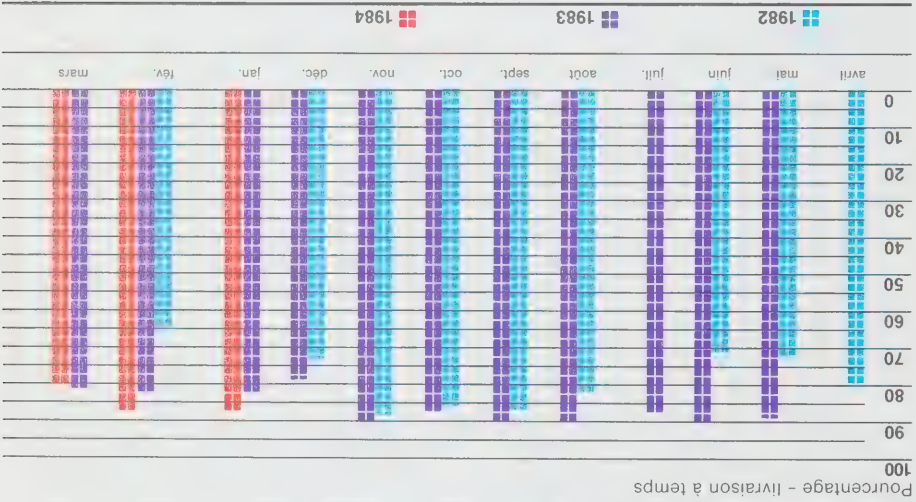
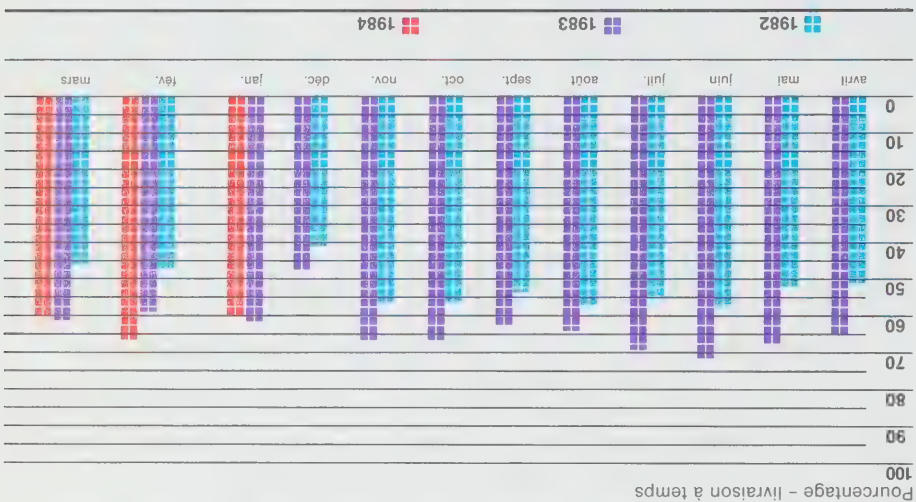


Tableau 3
Rendement national – colis postaux
Interurbain et intra-urbain



L'outillage dans les
établissements a été
amélioré.

Statistiques sur la qualité du service

Les rapports du SNESP sur le rendement du courrier de la première classe indiquent le pourcentage du courrier traité dans des délais conformes aux normes. Le tableau à l'échelle nationale portant sur le courrier de la première classe court et long, tant local qu'interurbain (**Tableau 1**), permet de constater que le taux de ponctualité atteignait ou dépassait 90 pour 100 au cours des mois de septembre, octobre et novembre 1983. Le surcroît du courrier pendant la période des Fêtes et l'incidence des intempéries sur les services de transport ont entraîné une baisse du taux de rendement en décembre 1983 ainsi qu'au cours des trois premiers mois de 1984.



Tableau 1
Rendement national – courrier de la première classe court et long
Courrier interurbain et intra-urbain



Evaluation de la qualité du service

Au cours de l'année, la Société s'est attachée à améliorer la fiabilité et la portée des systèmes servant à mesurer le rendement du service. Un des systèmes en usage à la Société pour l'évaluation de la qualité du service est connu sous le nom de Système national d'évaluation des services postaux (SNESP). Dans le cadre de ce système, des envois postaux sont adressés à un certain nombre de cases postales à travers le pays. Les dates de livraison sont consignées, puis comparées aux normes établies afin de connaître le pourcentage du courrier qui est livré à temps.

Afin d'établir des normes de rendement peut-être encore plus réalistes, on a lancé en avril 1983 un système d'évaluation du courrier en collaboration avec la clientèle. Ainsi, on a demandé à des sociétés et à d'autres organisations par tout le pays de fournir, pendant une période de deux semaines, un échantillon des enveloppes reçues quotidiennement. Les cachets d'oblitération et d'autres renseignements sur ces enveloppes ont permis de déterminer précisément le temps qu'avait mis ce courrier pour se rendre de l'expéditeur au destinataire.

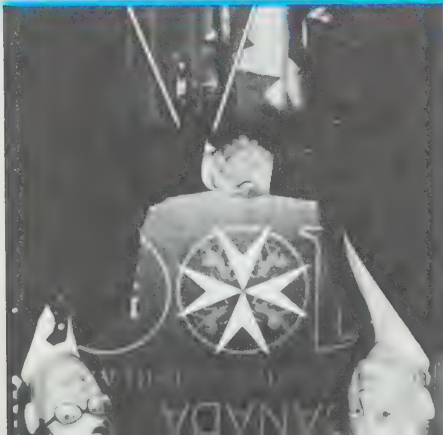
Au cours de l'année financière, près de mille clients ont participé à ce programme.

Les résultats comparables de ces tests ont démontré la justesse des deux méthodes d'évaluation.

Les essais menés en collaboration avec la clientèle ont eu des retombées positives tant pour la Société que pour ses clients. On s'est rendu compte, par exemple, que des lacunes perçues au niveau du service peuvent provenir d'erreurs d'adresse ou d'omissions du code postal, de défauts dans les systèmes internes de distribution du courrier du destinataire, ou du fait que certains expéditeurs omettent de changer tous les jours la date paraissant sur leur machine à affranchir.

Par ailleurs, la Société procédera, en collaboration avec des sous-traitants, à des tests de corrélation visant à accroître la fiabilité et l'efficacité du système d'évaluation de la qualité. Au cours de l'exercice, on a aussi procédé à de nouveaux tests de la qualité du rendement du courrier aérien international d'arrivée et de départ.





Le réseau du courrier électronique Intelpost a été élargi (ci-dessous) et trente-trois timbres commémoratifs ont été émis.

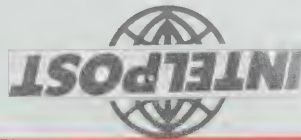
Les services de philatélie

La vente de timbres et d'autres produits philatéliques est une source importante de revenus additionnels pour la Société. Des initiatives ont été prises pour accroître ce marché. Au cours de l'exercice, on a émis quatre timbres courants et trente-trois timbres commémoratifs. Ces timbres avaient pour thème des événements historiques, culturels et sociaux et soulignaient également d'autres aspects de la vie canadienne.

On a entrepris divers programmes publicitaires et organisé des événements spéciaux qui ont contribué non seulement à accroître les revenus philatéliques, mais aussi à relever l'image des Postes canadiennes ici et à l'étranger. Au Canada, octobre a été proclamé le mois de la philatélie, avec des programmes spéciaux contribuant à mieux faire connaître ce passe-temps ainsi que les produits philatéliques de la Société.

Autres initiatives

Au chapitre du développement de l'entreprise, la Société, conformément à son mandat, a pris d'autres initiatives pour augmenter ses revenus. Il s'agit, notamment, de plans visant à assurer une meilleure utilisation du réseau de 8 125 bureaux de poste d'un océan à l'autre, ainsi que de tests de nouvelles approches touchant certains aspects des opérations de bureau de poste tels que le rôle de la Société dans le domaine des achats par catalogue. Vers la fin de l'exercice financier, on a procédé à un test du marché, au Québec et en Ontario, dans huit points de vente de la Société où on a offert un service de commandes postales par catalogue. Les commandes postales peuvent contribuer à accroître les volumes au niveau des mandats-poste, du courrier de la première classe et de la poste aux colis. Les résultats de ces tests devraient être analysés vers la fin de 1984.



Le courrier électronique

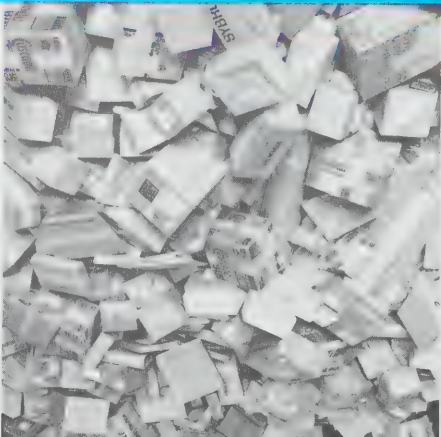
Intelpost, le service de courrier électronique de la Société offrant la transmission de fac-similes de documents entre les bureaux de poste spécialement équipés, a connu une expansion importante.

Le nombre de zones urbaines au Canada desservies par le réseau Intelpost est passé de huit à vingt-cinq et celui des pays étrangers reliés au réseau, de quatre à vingt et un. Afin d'augmenter la portée du service, on a équipé 250 sucursales de matériel de réception et on songe à étendre davantage le réseau, tant au pays qu'à l'étranger, suivant la demande.

La Société a aussi amélioré et élargi ses autres services de courrier électronique, exploités en collaboration avec des sociétés canadiennes de télécommunications.

De plus, le Service du génie industriel, œuvrant de concert avec le service à la clientèle et le personnel du traitement dans les établissements mécanisés, a réalisé un certain nombre de perfectionnements techniques qui réduisent encore plus les risques de dommages aux colis. Les retombées positives se font déjà sentir avec une réduction de 500 000 dollars au niveau des réclamations qui, en 1982-1983, s'élevaient à 2,8 millions.

La Société a également travaillé à mettre au point une stratégie d'exploitation et de commercialisation pour accroître sa part du marché croissant des colis. Il s'agit de cerner les changements requis pour satisfaire aux besoins des clients dans ce domaine et de diriger la réalisation des modifications nécessaires sur le plan de l'exploitation et du réseau afin de fournir le meilleur service possible.



Les améliorations à la poste aux colis (à gauche) ont entraîné les plus importantes ventes en dix ans et les Messageries Poste prioritaire (ci-dessous) ont conquis une plus large part du marché.

Commercialisation et ventes

En vue d'offrir à la clientèle un service toujours plus efficace, on a réorganisé le Service de la commercialisation et des ventes. On a aussi mis au point des produits et services améliorés et multiplié les consultations directes auprès des clients.

Des gestionnaires, nommés pour chacun des principaux groupes de produits,

ont été chargés de rehausser la qualité des produits et services offerts de façon à mieux répondre aux besoins des clients, à saisir les débouchés s'offrant sur le marché et à améliorer la position concurrentielle de chaque produit.

On a mis en place une unité spéciale chargée de s'assurer de l'efficacité des relations d'affaires entre la Société et ses 500 plus gros clients, qui représentent 35 pour 100 des recettes postales.

On a aussi établi une direction du Service à la clientèle chargée de conseiller et d'aider les clients à mieux utiliser les services, par le biais de mesures comme une meilleure préparation des envois et une bonne compréhension des règlements postaux. Ce service est aussi chargé de régler les problèmes à la satisfaction des clients.

Développement de l'entreprise

Du côté du développement de l'entreprise, la Société s'est employée à apporter de nouvelles idées pouvant améliorer et élargir ses marchés traditionnels, tout en explorant les possibilités envisagées dans son mandat stipulé dans la Loi créant la Société canadienne des postes. En 1983-1984, on a poussé des initiatives dans les secteurs du courrier électronique, de la livraison des colis et d'autres services.

Les Messageries Poste prioritaire

La popularité de la Poste prioritaire, service de messageries de la Société canadienne des postes, a continué de croître. Appuyé par une vaste campagne publicitaire, ce service a réalisé des gains solides sur le plan des ventes et a permis à la Société d'augmenter sa part du marché.

En un an, on a augmenté au Canada de 24 à 120 le nombre de centres de service Poste prioritaire. De plus, on a étendu le réseau international de 12 à 18 pays. On a conclu avec le gouvernement de l'Ontario un accord pour le transport de son courrier entre les bureaux gouvernementaux à travers la province, avec garantie de livraison le lendemain.

Le marché des colis

L'introduction de services tels que la collecte forfaitaire des colis, la preuve de livraison pour colis assurés et la livraison contre remboursement a donné un nouvel élan au service de la poste aux colis. Ces améliorations ont pour but de mieux situer la Société sur le marché actuel des colis qui représente quelque 1,25 milliard de dollars. En répondant ainsi plus adéquatement aux besoins des clients sur les plans de la collecte des colis, de la preuve de livraison et de l'expédition contre remboursement, la Société égale les services offerts par la concurrence et, par conséquent, augmente ses recettes dans ce secteur et reprend sa part du marché. Ces services à la clientèle, combinés au rendement amélioré du service postal proprement dit, ont valu à la Société sa plus importante augmentation des ventes dans le secteur des colis depuis dix ans.



Les comptoirs à « vocation nouvelle »

Vers la fin de l'exercice, la Société canadienne des postes et le Syndicat des postiers du Canada (SPC) annoncent l'inauguration, à titre d'essai, de comptoirs à « vocation nouvelle » ayant pour objet d'améliorer le service à la clientèle et de créer de nouvelles possibilités d'emploi. Six bureaux de poste auxiliaires dans diverses villes du pays seront convertis en 1984 en comptoirs au détail desservis par un personnel de la SCP. De plus, de nouvelles techniques de vente et d'étalage seront mises à l'épreuve dans cinq autres comptoirs à « vocation nouvelle » à Montréal, Ottawa, Toronto, Edmonton et Vancouver. Les comptoirs sont situés dans de grands centres commerciaux ou dans des complexes importants.

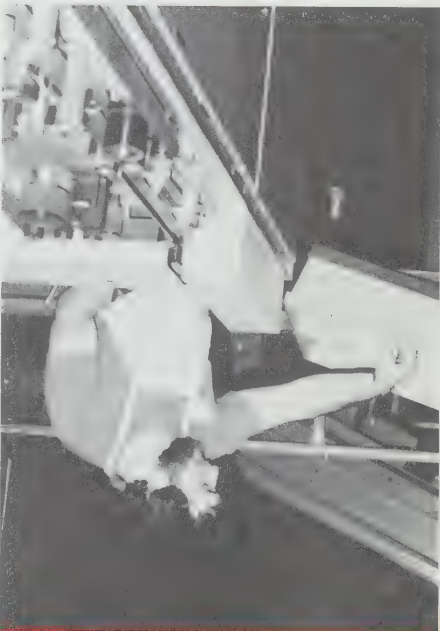
Contrats de vente

La Société canadienne des postes a pris des mesures pour s'assurer que son évaluation du marché et sa façon d'établir les tarifs contractuels correspondent à de saines pratiques commerciales et reflètent ses objectifs tant sociaux que commerciaux. Des contrats de vente, par exemple, offrent des tarifs préférentiels aux clients qui font le tri préliminaire de leurs envois et les préparent en fonction du traitement mécanique. Ceci permet à la Société de faire un meilleur usage de son équipement et, par conséquent, d'offrir un service amélioré et à meilleur prix aux clients dont la quantité d'envois est plus élevée.

Des envois précodés

Au cours de l'année, la Société a signé le plus important contrat de son histoire avec Approuvisionnements et Services Canada (ASC). Ce contrat est destiné à offrir aux Canadiens un service amélioré au niveau de la distribution de chèques dont la livraison ponctuelle est importante (comme, par exemple, les chèques d'allocation familiale, de pension de vieillesse et de pension de retraite). En contrepartie d'une quantité minimale garantie de 100 millions d'envois et d'un tri préliminaire amélioré, Approuvisionnements et Services obtient un tarif préférentiel et un service de meilleure qualité pour ses envois de chèques.

La Société a mis à l'essai, à Winnipeg, un programme expérimental dit « collez-cochez » visant à offrir au public un service de plus grande qualité et des tarifs réduits pour le courrier de Noël. Cet essai a porté sur l'emploi d'une étiquette sur laquelle les clients cochent le code postal du destinataire selon une formule lisible à la machine. L'essai a permis à la Société de faire certaines économies tout en accélérant le traitement du courrier. Ainsi, on a pu accorder des tarifs postaux réduits pour le courrier de Noël à ceux qui ont pris part à cet essai. Les résultats de l'essai ont révélé, du côté des clients, une appréciation enthousiaste de la notion du codage préliminaire et, du côté de l'exploitation, une amélioration importante de la lecture machine dans le traitement des cartes de Noël précodées. On entrevoit la possibilité d'appliquer ce concept à d'autres catégories de courrier.



Un programme d'améliorations en 12 points a été mis en marche.

La livraison du courrier par facteur a été consentie à 135 613 résidences et maisons d'affaires additionnelles. (photo ci-contre)

Au cours des dix-huit premiers mois de la Société, on a adopté plusieurs mesures pour améliorer le service. Ces mesures ont permis de renverser la tendance au déclin de la fiabilité et de la rapidité du service postal et de relever le taux de ponctualité du courrier de la première classe à 90 pour 100, soit le meilleur rendement depuis plus de dix ans.

Certaines de ces initiatives étaient en quelque sorte des projets-éclair destinés à corriger des problèmes courants, par exemple en enravant les erreurs de tri et le fourvoiement du courrier, en améliorant les liaisons du réseau postal, en réduisant le temps de transport, en améliorant l'exploitation dans les établissements de traitement du courrier et en appliquant des mesures de contrôle de la qualité.

Programme d'amélioration du service

Au cours de l'exercice financier en revue, un programme d'amélioration du service en douze points a été mis sur pied afin de secondar et de poursuivre les efforts déjà amorcés. Ce programme, dont la mise en œuvre sera entièrement parachéevée en 1984, comprend les éléments suivants :

- mise en place de mécanismes appropriés pour détecter les faiblesses de certaines liaisons du réseau et assurer que les mesures correctives soient prises ;

- constitution d'une base de données destinée, par l'entremise d'un centre informatisé, à améliorer l'exploitation et le contrôle du réseau ;
- perfectionnement des tests internes utilisés pour mesurer le temps nécessaire à l'acheminement du courrier entre divers points du réseau ;
- mise sur pied de nouveaux tests de rendement avec la participation de sous-traitants et la collaboration des clients ;

Augmentation du nombre de points de remise

Un des aspects importants de l'amélioration du service postal a porté sur l'élargissement du service de livraison par facteur à un plus grand nombre de résidences et d'entreprises. Au cours de l'exercice, l'adjonction de 135 613 points de remise a porté à plus de 300 000 le nombre total de nouvelles adresses ajoutées à l'itinéraire des facteurs depuis la création de la Société. Ces améliorations découlent surtout des négociations avec l'Union des facteurs du Canada qui ont permis d'utiliser plus efficacement le nombre actuel de facteurs. Les économies ainsi réalisées ont également servi à améliorer les avantages sociaux dont profitent les membres de cette unité de négociation.

- établissement d'un système de mesure du rendement basé sur le nombre de jours écoulés et non plus sur le pourcentage de la norme atteint ;
- mise en œuvre d'un système de gestion de la production destiné à favoriser une meilleure répartition de la main-d'œuvre en fonction des fluctuations du volume de courrier et de divers autres facteurs liés à l'exploitation ;
- tenue de cliniques trimestrielles avec la participation des cadres clés des secteurs de l'exploitation et de la vente en vue d'améliorer le service ;
- harmonisation des horaires de travail des établissements postaux avec ceux des principaux transporteurs aériens afin d'accélérer le transport du courrier ;
- optimisation de l'utilisation par les Postes et les gros expéditeurs de courrier des conteneurs destinés au transport ;
- utilisation des conteneurs pour le transport d'autres catégories de courrier ;
- amélioration du pré-conditionnement du courrier, et plus particulièrement des publications, afin d'en accélérer la livraison ;
- amélioration du service postal entre les bureaux de postes ruraux d'une même zone socio-économique ;



Le président Michael Warren en tournée de l'établissement postal de Calgary en compagnie d'un groupe d'employés.



Si la Société devait s'appuyer entièrement sur le courrier de la première classe, elle ferait face à une érosion continue des quantités de courrier et des recettes, érosion causée par l'avènement de nouvelles formes de concurrence.

Ceci se traduirait par une hausse des coûts unitaires de base, qui sont déjà élevés, en dépit de tout effort visant à réduire les dépenses d'entretien d'un important réseau de levée et de livraison. La Société risquerait alors de devenir le transporteur de dernier recours, n'offrant que des services limités ou réduits et s'appuyant soit sur un financement gouvernemental accru, soit sur des tarifs postaux considérablement plus élevés.

À la Société canadienne des postes, aucune de ces options ne nous soulit et nous ne nous attendons pas à ce que la vaste majorité des Canadiens les trouve acceptables.

Voilà pourquoi, dans le cadre de la révision du plan d'entreprise, nous avons mis l'accent sur la nécessité de devenir plus efficaces, d'adopter des visées plus commerciales et de devenir plus concurrentiels.

Nous renforçons nos efforts de vente et améliorons nos produits dans les secteurs de croissance comme le courrier publicitaire, la poste aux colis et les services de messageries. De plus en plus d'entreprises prennent conscience de la valeur de la publicité directe par la poste et nous perfectionnons ce produit en fonction de leurs besoins. Nous restituerons notre service des colis en vue de récupérer dans une certaine mesure la part du marché que nous avons perdue, et nous bâtissons une structure de gestion plus efficace afin de stimuler la croissance de la Poste prioritaire.

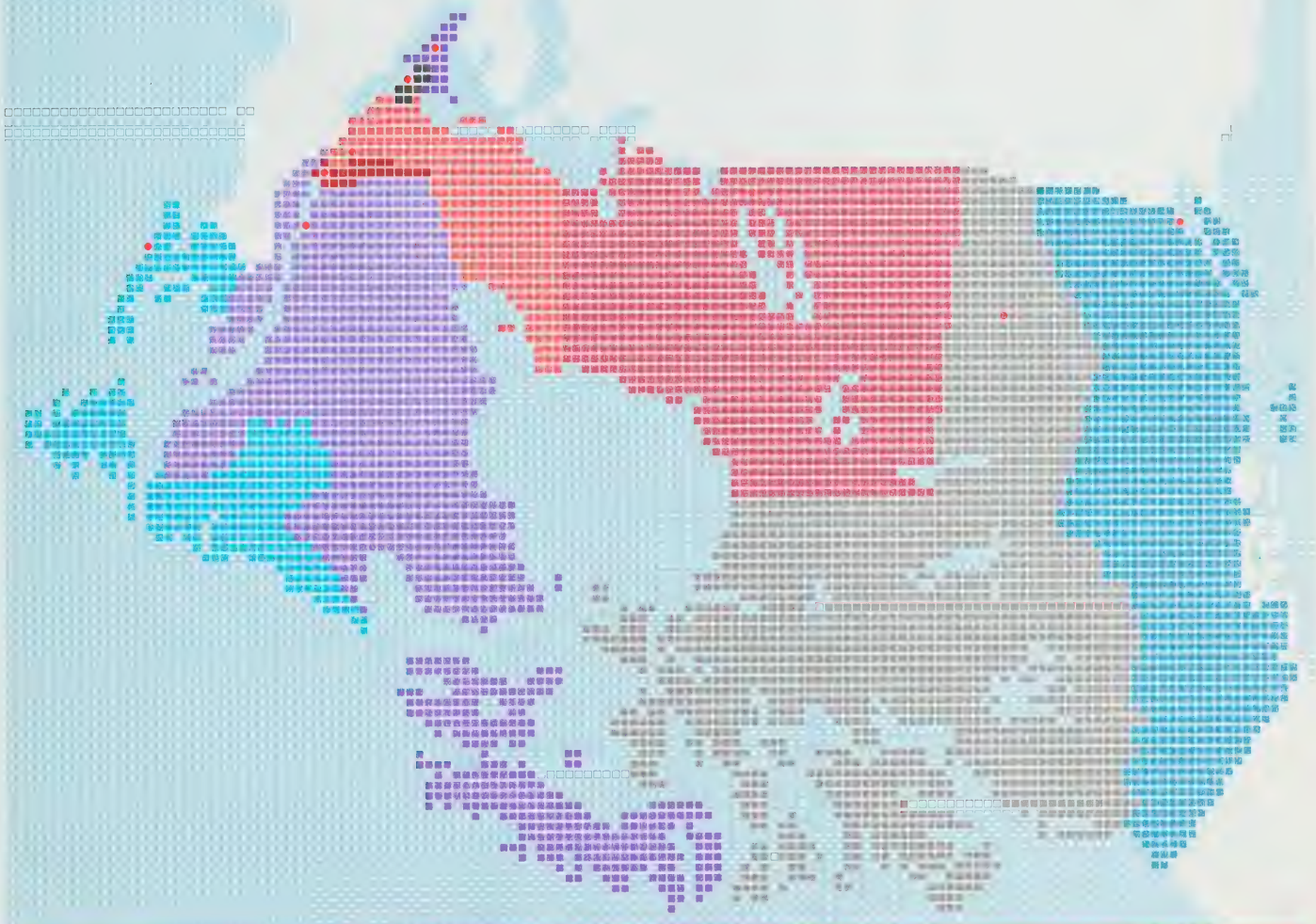
Nos services de courrier électronique représentent un investissement important pour l'avenir de la Société sur le marché de la transmission de messages. Nous entrevoyons une expansion rapide de ces services vers la fin des années 80 et le début des années 90 en raison des progrès technologiques. Il est essentiel que la Société explore de nouveaux débouchés, comme le permet son mandat, si elle veut obtenir les recettes supplémentaires dont elle a besoin pour maintenir, aux quatre coins du pays, un réseau de bureaux dont plusieurs ne peuvent par eux-mêmes être rentables. Ne pas agir ainsi, c'est en quelque sorte refuser de reconnaître qu'il est essentiel pour toute entreprise, publique ou privée, de bien se situer pour répondre aux exigences du marché et de la clientèle.

Le président-directeur général,
R. Michael Warren
 R. Michael Warren

En 1983-1984 toutefois, notre préoccupation principale a été de faire en sorte que nos services de base atteignent des niveaux de rapidité et de fiabilité plus acceptables à des prix abordables. Je suis convaincu qu'avec la bonne volonté et la compréhension des Canadiens, à titre d'actionnaires, de clients et d'employés, nous atteindrons nos objectifs et ferons de la Société un fournisseur de services postaux efficaces, un employeur sûr et attentionné ainsi qu'une entreprise dynamique contribuant à la santé économique du Canada.

De nouvelles structures administratives ont été mises en place en avril 1983. On compte maintenant neuf divisions. Le siège de chaque division avec son directeur général se trouvait aux endroits suivants :

- ATLANTIQUE L.F. Reid Halifax
- QUÉBEC Florian Gagnon Québec
- MONTREAL Gérard Séguin Montréal
- RIDEAU Mirel Beauchamp Ottawa
- YORK John Bodrug Toronto
- HURON Ray D. Jones London (Ontario)
- MID-WEST D.G. Swanson Winnipeg
- FOOTHILLS Ron C. Smith Calgary
- PACIFIQUE J.B. Prescott Vancouver





Ainsi, nous avons mis au point un certain nombre de stratégies d'exploitation pour augmenter le rendement de nos opérations de traitement du courrier, qui représentent quelque 800 millions de dollars annuellement. Nous avons aussi pris des mesures visant à réduire le coût unitaire de la levée et de la livraison du courrier à plus de huit millions d'adresses à travers le Canada.

Afin d'augmenter notre capacité de transformer la Société, nous avons lancé un des plus importants programmes de recyclage des cadres au pays. Il s'agit de leur permettre d'acquiescer les compétences pour assurer l'équilibre délicat entre les trois objectifs de la Société : améliorer le service, créer un meilleur climat de relations humaines et atteindre l'autosuffisance financière.

Attaquer le marché pour gagner des revenus supplémentaires présente une série de défis particuliers. Le plus important est de faire face à la concurrence en cherchant par tous les moyens possibles à accroître notre part du marché. Bien que nous jouissons d'un privilège d'exclusivité dans l'acheminement du courrier de la première classe, ce dernier ne représente qu'environ 60 pour 100 de nos revenus. Et même ce marché traditionnel de notre entreprise est soumis à la concurrence que nous font les technologies nouvelles de télécommunication et autres modes de communication qui peuvent empiéter sur notre supposé monopole ou le contourner.

En d'autres mots, la Société canadienne des postes est une entreprise dont le pivot, le courrier de la première classe, a atteint un plafond sur le plan commercial et dont le potentiel de commercialisation aura plus tendance à s'amenuiser qu'à s'accroître. Les principaux secteurs de croissance pour la Société englobent surtout des produits en évolution comme la poste aux colis, les messageries, le courrier publicitaire et le courrier électronique — services qui ont de tout temps été offerts en concurrence avec le secteur privé et où les pressions concurrentielles se font de plus en plus sentir.

Les revenus de la Société ont aussi subi les conséquences de la décision, prise à l'automne 1983, de maintenir les tarifs postaux au même niveau aussi longtemps que possible, en dépit des pressions inflationnistes, et de ne pas mettre en vigueur l'augmentation de tarifs prévue pour le début de 1984. Cette décision a fait suite à un sondage auprès de nos clients ainsi qu'à une analyse du marché qui avaient révélé que nos tarifs trôlaient la limite du niveau concurrentiel dans plusieurs gammes de produits.

Un plan d'entreprise révisé

La décision d'opter pour un gel temporaire des tarifs postaux faisait partie de la politique des prix découplant d'une révision poussée de notre plan d'entreprise au cours de l'été 1983, révision qui a entraîné la modification du plan quinquennal initial. Devant maintenir une position concurrentielle, la Société ne pouvait pas s'attendre, comme elle l'avait prévu initialement, à ce que le client supporte une telle part du fardeau financier.

Parallèlement, la série de subventions avec le gouvernement, notre actionnaire, signifiait que nous ne pouvions pas, non plus, imposer un fardeau plus lourd au contribuable. De toute évidence, on ne pouvait pas s'attendre à ce que les Canadiens, à titre de contribuables et d'actionnaires, paient davantage pour leurs services postaux.

La seule voie réaliste pour équilibrer notre budget était d'essayer de faire plus avec moins à l'intérieur même de la Société, tout en attaquant le marché pour augmenter les volumes de courrier et ainsi accroître nos revenus. Il nous fallait, à l'intérieur, continuer de réduire systématiquement les frais généraux dans tous les secteurs d'activité.

Nous avons accentué nos efforts pour reprendre notre part jadis dominante du marché des colis, en dotant nos services d'avantages comparables à ceux offerts par nos concurrents.

La Société canadienne des postes se révèle un chef de file dans le domaine du courrier électronique. Au cours de l'année, nous avons rendu ces services de pointe plus accessibles aux Canadiens. Ainsi, nous avons augmenté de façon appropriée le nombre de bureaux offrant le service Inlepost, notre service national et international de transmission de fac-similes, et perfectionné davantage nos deux autres services de courrier électronique, Telepost et EnvoyPost.

Les gens

En 1981, la Société héritait d'un climat de relations humaines empreint de confrontations et de conflits. Cette situation avait contribué à des arrêts de travail qui ont fini par saper la confiance du public à l'égard du service postal.

En voulant améliorer les relations humaines au sein de son entreprise, la Société a développé un processus de communication et de consultation continues avec les syndicats et ses employés qui pourrait bien être unique dans l'industrie canadienne.

Au cours de l'année écoulée, la direction a consulté les syndicats à maintes reprises au sujet de toutes les principales questions de politique, y compris nos plans d'entrepris et de centaines de changements relatifs à l'exploitation.

Nous avons mis sur pied une chaîne de journaux et d'autres modes de communication internes afin de tenir les employés de tous les niveaux au courant des développements qui affectent le milieu de travail. Les méthodes adoptées favorisent le dialogue entre la direction et les employés et contribuent à créer un changement majeur dans notre culture d'entreprise.

Nous avons élaboré des projets particuliers ayant pour objet la création, en collaboration avec les surveillants, les employés et les unions, d'un milieu de travail plus sûr, plus humain et plus propice à la productivité. Ces projets vont d'un programme aussi important que l'enlèvement de l'amiante dans un établissement postal à l'installation de lucarnes et de fenêtres pour assurer un meilleur éclairage dans un milieu de travail. Nous avons de plus pris diverses autres mesures en vue d'améliorer la santé et la sécurité professionnelles, et de dispenser des cours de formation dans des domaines de compétence essentiels à un travail plus efficace. Nous avons offert également aux employés de plus nombreuses occasions de participer aux décisions touchant leur milieu et leurs conditions de travail.

Un des éléments clés de l'amélioration des relations humaines au sein de l'organisation aura été le respect, tout au long de l'année, de l'engagement de ne pas recourir aux mises à pied, à condition que les employés soient prêts à accepter le recyclage et les mutations. Les postes devenus superflus, en raison des changements apportés à l'exploitation et par suite d'une meilleure répartition de l'effectif en fonction des quantités de courrier, ont été éliminés par attrition.

Cependant, le principal défi dans l'amélioration des relations humaines consiste à créer une culture d'entreprise et un système de valeurs communs qui accordent la primauté au client. Cela veut dire que l'on reconnaît que la sécurité d'emploi et la satisfaction au travail aussi bien que la survie et la croissance de la Société exigent que celle-ci soit réellement concurrentielle.

Nous préparons notre avenir

La Loi sur la Société canadienne des postes nous a enjoint de devenir financièrement autonome. Afin d'aider à atteindre cet objectif, le gouvernement a négocié un plan de cheminement pour atteindre l'autosuffisance financière en 1986-1987. Dans l'interval, la Société reçoit des subventions transititoires annuelles qui comblent substantiellement l'écart entre ses revenus et ses dépenses. Un plafond annuel a été fixé pour cette aide. Des 300 millions de dollars de financement prévus pour la période allant du 16 octobre 1981 au 31 mars 1982, nous n'avons eu besoin que de 178 millions de dollars; notre performance financière s'améliorait donc de 122 millions. Pour le premier exercice financier complet — celui de 1982-1983 —, le financement prévu s'élevait à 400 millions de dollars. Là encore, la Société a réussi à limiter ses besoins à 262 millions de dollars.

Quant au présent exercice, l'objectif était fixé à 300 millions de dollars. L'écart réel entre les revenus et les dépenses s'est élevé à 305 millions de dollars, soit virtuellement l'objectif prévu. Cela signifie que, depuis la création de la Société en 1981, le financement réel requis est inférieur de 255 millions de dollars au financement prévu.

Les succès remportés en vue de réduire le déficit sont encore plus impressionnants si l'on tient compte des conditions économiques du moment. Comme tout autre service gouvernemental, la Société était restreinte par le programme « six et cinq » dans ses possibilités d'augmentation des revenus. Bien que ce programme ait eu une incidence sur certains éléments de dépenses, y compris les salaires, il n'a pas contenu la croissance globale des coûts dans la même proportion que les majorations de tarifs.



En 1983-1984, nous avons livré plus de courrier, à plus de résidences et d'entreprises, avec un plus haut degré de fiabilité, tout en réduisant notre déficit. Ainsi, nous avons pu contenir notre déficit près des limites de financement acceptées par le gouvernement dans le cadre de notre cheminement vers le seuil de rentabilité en 1986-1987.

Faits saillants

Même s'il reste encore fort à faire pour compléter la transformation des Postes canadiennes, la Société et ses employés peuvent être fiers de ce qui a été accompli au cours de l'année financière :

- des revenus de 2,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 6,3 pour 100 par rapport à l'année précédente, en dépit d'une lente croissance économique et du gel des tarifs que la Société s'était imposé ;

- une augmentation de près d'un quart de milliard du nombre total d'envois traités, soit 3,7 pour 100 de plus, pour un total de 6,85 milliards d'envois ;

- une amélioration du taux de pontualité de la poste aux lettres, qui était de 79 pour 100 en octobre 1981, à un palier d'environ 90 pour 100, soit le meilleur rendement continu atteint depuis 10 ans ;

- une réduction des frais généraux et d'autres économies grâce auxquelles le taux d'augmentation des dépenses a été contenu à 5,9 pour 100 ;

- une amélioration sensible de la productivité dans les secteurs du traitement et de la livraison, les deux centres de coûts les plus importants de la Société ;

- l'addition de 135 613 domiciles et entreprises desservis par le service de distribution par facteur — grâce surtout aux négociations sur la productivité avec l'Union des facteurs ;

On a jeté les bases de ce progrès pendant l'année et demie suivant la proclamation de la loi qui a défini les nouveaux statuts et responsabilités de la Société. En octobre 1981, lorsque la Société canadienne des postes fut créée, on procéda tout d'abord à l'élaboration du premier plan d'entreprise en vue de transformer un ministère en une entreprise à caractère social financièrement autonome. Le présent rapport, qui couvre la deuxième année financière de la Société, démontre que nous suivons ce plan et le développons davantage afin de mieux satisfaire aux besoins de nos clients et de nos employés en cette période de conditions économiques difficiles.

Une entreprise axée sur la clientèle

Au cours de l'année, on s'est employé particulièrement à orienter davantage la Société sur les besoins de la clientèle, tant sur le plan du service que sur celui des tarifs. Nous avons procédé à l'application d'un plan d'amélioration du service en 12 points, dont les détails figurent dans la section *service* de ce rapport.

La Société a également accru ses efforts de vente et de commercialisation afin de créer de nouveaux débouchés d'affaires et d'améliorer ses rapports avec ses clients. Elle a augmenté la publicité de ses produits et a eu recours à des tarifs d'encouragement pour accroître son volume d'affaires, en partageant avec les clients les économies réalisées grâce aux efforts déployés par eux dans la préparation de leur courrier. À Noël, nous avons tenu à Winnipeg un essai visant à faire profiter les particuliers de certains tarifs d'encouragement. Nous en étudions les résultats dans le but d'augmenter éventuellement ces essais. Nous avons aussi apporté des améliorations à la Poste prioritaire, notre service de messageries en pleine croissance, et attiré un grand nombre de nouveaux clients importants, dont le gouvernement de l'Ontario.

La Loi sur la Société canadienne des postes, qui a reçu l'appui de tous les partis, a été adoptée par le Parlement en avril 1981, puis promulguée le 16 octobre 1981. Voici, dans un extrait de la loi, le mandat de la Société :

« La Société a pour mission :

- de créer et d'exploiter un service postal comportant le relavage, la trans-mission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international ;

- d'assurer les prestations, ainsi que la réalisation et la fourniture des produits, qu'elle estime utiles à son exploitation ;
 - d'assurer, à l'intention ou pour le compte des administrations fédérales, provinciales, régionales ou municipales, ou des établissements qui en relèvent, ou, d'une façon générale, à l'intention de quiconque, les prestations dont elle s'estime capable sans inconvénient pour la réalisation des autres objectifs de sa mission.
- Dans l'exercice de sa mission, la Société, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel :

- tient compte de l'opportunité d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses prestations et ses produits à l'évolution de la technologie des communications ;

- veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance ;

- tend à assurer son exploitation dans les meilleures conditions de sécurité du courrier ;
- vise à assurer l'efficacité de son exploitation par un déploiement rationnel de ses moyens humains et par la stimulation de la conscience professionnelle et de l'esprit de service chez son personnel ;

- met en œuvre, pour ce qui la concerne et selon les modalités approuvées par le gouverneur en conseil, un programme de symbolisation fédérale. »

Une expérience unique en son genre se déroule présentement à la Société : deux représentants syndicaux siègent au conseil d'administration. Ce geste manifeste le souci d'accorder aux travailleurs une participation active à la direction des affaires de la Société. Le mandat d'un de ces représentants, Monsieur Louis Lorrain, a pris fin le 15 octobre 1983. Monsieur Lorrain est président honoraire du Syndicat canadien des travailleurs du papier et œuvre au sein du mouvement syndical canadien depuis 1939. Sa vaste expérience fut un apport précieux au conseil d'administration, qui a pu ainsi envisager certains problèmes sous un angle particulier tant dans le domaine des relations du travail que dans d'autres domaines. Au nom du conseil, je lui exprime notre reconnaissance pour son dévouement et son professionnalisme.

Le programme des timbres-poste est sans doute l'une des activités les plus visibles de la Société, tant au pays qu'à l'étranger. Cette année, nous avons participé à plusieurs expositions philatéliques internationales, dont l'INTERPEX de New York. Nous avons en outre œuvré avec l'administration postale française en vue de l'émission conjointe d'un timbre-poste marquant le 450^e anniversaire du premier voyage de Jacques Cartier au Canada. La commémoration d'événements historiques est d'une grande importance pour la Société. Nos timbres-poste non seulement mettent en valeur nos lettres mais encore, en tant que patrimoine philatélique, reflètent toutes les représentations de l'activité humaine et l'unité canadienne. Notre participation à des expositions internationales permet également aux artistes canadiens que nous engageons pour le design de nos timbres-poste de se faire connaître à l'étranger.

Le Musée national des Postes, à Ottawa, complète notre programme philatélique en permettant aux visiteurs de la capitale nationale de s'imprégner de l'histoire de notre pays par le truchement des timbres et d'artefacts. L'an dernier, nous avons mis sur pied plusieurs nouvelles expositions, dont une sur le rapatriement de la Constitution. Cette année, nous avons remis, pour la première fois, la décoration pour bravoure décernée par le président du conseil, M. James T. Cobb, de Vancouver, à mérite ce trophée qui témoigne de la contribution de nos facteurs à la sécurité de leurs concitoyens.

Les succès que nous avons connus depuis la promulgation de la Loi créant la Société sont très encourageants, mais il nous faudra redoubler d'efforts si nous voulons qu'ils se poursuivent. Pour assurer le développement de la Société, nous avons établi un premier Plan d'entreprise, qui est déjà en voie de réalisation. Une planification soignée et une réflexion prospective sont essentielles pour que le système postal puisse soutenir la concurrence que lui livrent d'autres modes de communications. Nous y réussirons à la seule condition d'améliorer le service, de créer un climat de travail coopératif et de poursuivre notre cheminement vers l'autosuffisance financière.

J'ai remarqué, avec fierté, que nos gestionnaires, nos employés et leurs représentants se sont résolument mis à la tâche de relever les défis qui leur sont présentés. Ils ont tous fait preuve d'un sens du devoir remarquable, sans perdre de vue les trois grands objectifs poursuivis par la Société. Le conseil d'administration apprécie vivement ces efforts, grâce auxquels notre slogan, « On prend de l'avance », correspond plus que jamais à la réalité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma haute considération.

René J. Marin

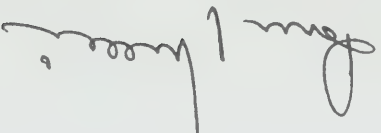



Photo Karsin, Ottawa

Société canadienne
des postes
Canada Post
Corporation



Président du
conseil d'administration
Chairman
of the Board

Ottawa, Canada
K1A 0B1

L'honorable Perrin Beatty, C.P., député,
Ministre responsable de la
Société canadienne des postes
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6
Monsieur le Ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel
de la Société canadienne des postes pour l'exercice financier commençant le 1^{er} avril
1983 et se terminant le 31 mars 1984.

Le premier rapport annuel attestait des mesures prises en vue d'atteindre les objectifs
fixés par le Parlement et établissait avec caractérisation les rudiments d'une
structure corporative tangible et particulière. Le deuxième exercice financier vient
confirmer les progrès sensibles de la Société canadienne des postes dans ses trois
objectifs primordiaux : le service, les relations humaines et le rendement financier.

Je partage la conviction du conseil d'administration qu'une amélioration au niveau du
rendement du service est toujours nécessaire et, dans ce domaine, la Société a connu
un progrès particulièrement soutenu au cours de l'année. En effet, non seulement le
pourcentage des livraisons « à temps » a augmenté dans toutes les catégories, mais
d'autres services, notamment les Messageries Poste prioritaire et Intelpost, ont pris
de l'expansion. Dans un domaine plus traditionnel, nous avons pu, grâce à la collabo-
ration des employés et de leurs représentants, offrir pour la première fois un service
de livraison par facteur à un grand nombre de foyers et d'entreprises. La Société
canadienne des postes, une entreprise dynamique axée sur la clientèle, doit faire
bénéficier de ses services les Canadiens d'un océan à l'autre, y compris ceux du
Grand Nord, ainsi que les militaires à l'étranger par l'entremise de l'Unité postale des
forces canadiennes. Plusieurs de nos clients ont profité, durant la dernière année,
des améliorations apportées à la qualité et à l'accessibilité de nos services.

La structure corporative de la Société encourage l'amélioration des relations
humaines. Durant cette année financière, la Société canadienne des postes a pro-
gressé vers la réalisation de son objectif d'alléger l'organisation sans procéder à des
mises à pied. La Société s'est engagée à avoir recours à l'attrition pour atteindre ce
but et, avec la collaboration de ses employés, y est parvenue.

Malgré la conjoncture économique et l'absence d'une majoration de tarifs, la Société
a néanmoins amélioré son rendement financier. Elle le doit à une attitude positive
visant à minimiser les coûts ainsi qu'à la collaboration des employés et de leurs
représentants.

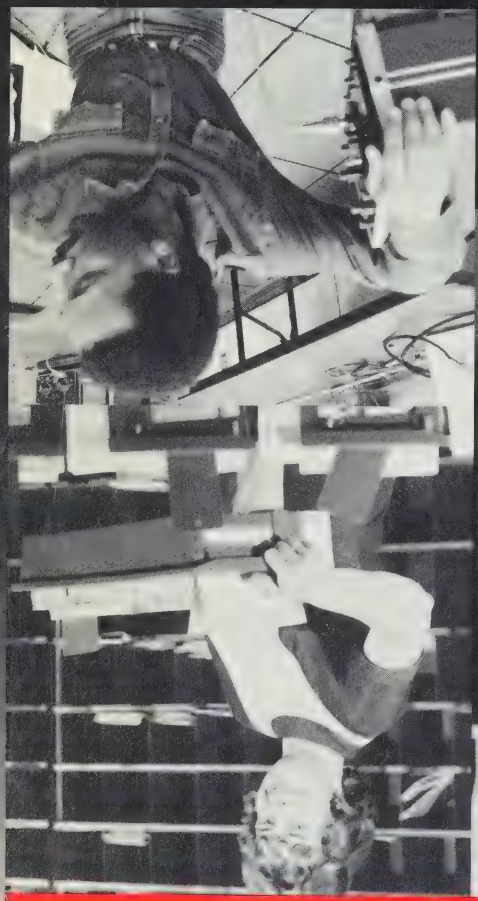
2	Lettre du président du conseil
4	Le mandat
5	Introduction par le président-directeur général
11	Le service
19	Personnel et relations du travail
25	Les finances
35	États financiers
47	Le conseil d'administration
48	La haute direction

La Société compte plus de
60 000 employés qui
traitent et livrent plus de
25 millions d'articles de
courrier chaque jour
ouvrable par tout le
Canada.
(Photos en page
couverture)





**Rapport annuel
1983-1984**





Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

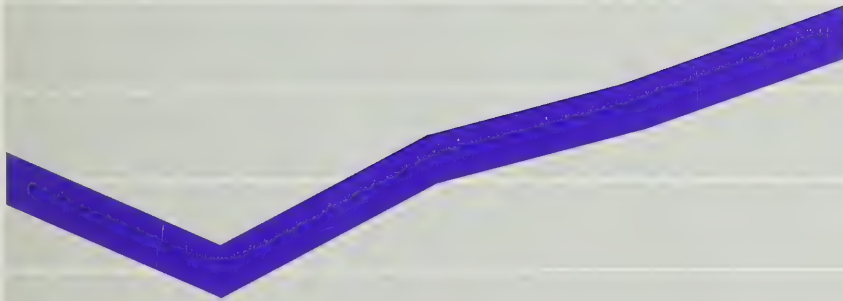
CAI

PQ

-A55



ANNUAL REPORT



1984-85

CONTENTS

SA
80
- 155

Chairman's Letter	2
President's Introduction	4
Service	8
Personnel and Labour Relations	15
Finance	19
Financial Statements	26
Board of Directors	38
Senior Executives	39

Canada Post Corporation
Head Office
Confederation Heights
Ottawa, Ontario
K1A 0B1

*The cover illustrates the theme of the 1984-85
Annual Report "The Business is Growing."*

*The volume of mail handled by Canada Post
Corporation grew by 6.7 per cent during the
year to reach 7.3 billion pieces — the highest
total ever recorded.*

CHAIRMAN'S LETTER



Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

Chairman
of the Board

Président du
conseil d'administration

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Mr. Minister:

On behalf of the Board of Directors, I am pleased to submit Canada Post Corporation's third Annual Report covering the fiscal year April 1, 1984 to March 31, 1985.

Canada Post Corporation has now been in existence for nearly three and a half years. As the members of your Board of Directors reach the middle of the fourth year of their mandate, it is perhaps a good time to look back on our achievements since Proclamation Day, October 16, 1981.

Three and a half years ago, your Board of Directors accepted a challenge — a challenge which many said could not be met: the transformation of the Post Office Department into a new Canada Post Corporation. This challenge took many forms: it included a commitment to improve the labour relations atmosphere; it included a commitment to reduce and eliminate the need for public subsidization of the postal service; and it included a commitment to improve service. Despite the magnitude of this challenge, Canada Post Corporation has made substantial progress towards meeting each of these commitments.

On the labour front, our most significant achievement is the successful conclusion of the negotiation of collective agreements with our unionized employees. While collective agreements with all our unions were not completed by the end of this fiscal year, of eight unions covering 26 bargaining units, we were able to sign agreements covering more than 75 per cent of our unionized employees without any service disruptions.

This was not an easy task: many people spent many months in hard bargaining. What is important is that our employees, and Canadians in general, were able to see an end to the destructive cycle that had characterized the bargaining process in the past. These agreements are concrete examples of the commitment we made to our employees three and a half years ago.

On the financial front, we have been able to reduce direct support from the taxpayer from a level that was approaching \$1 billion to \$347 million in fiscal year 1984-85. Since Proclamation, we have used \$257 million less than the Government had allocated.

During the last two fiscal years, we have been able to meet our financial targets without raising our postage rates, despite the fact that many of our costs have continued to rise. It is also important to note that while many companies, both in the public and private sectors, reduced their expenditures by laying off staff, we refused to adopt this approach; our work force has been reduced by natural attrition.

On the service front, progress has been made, but not as rapidly as we had hoped or as had been expected. During the past three years, we have been able to extend letter carrier delivery to more than 365,000 homes and businesses across the country. This has been achieved without increasing the cost of mailing a letter in more than two years and without requiring additional funding from the Government. Generally speaking, we have also been able to improve the speed and reliability of our deliveries, although temporary relapses still occur.

We have made substantial progress since Proclamation Day, but we still have much to do. The next two years will not be easy. Many difficult decisions will have to be made in the next year to ensure that the momentum that we have been able to build is not lost. We will still need the support, understanding, and patience of you and all Canadians as we fulfill the promises we made.

In this we are not alone. Other postal administrations have undergone the transformations we are implementing. Their success is enviable; although it was not achieved overnight, it is clear proof of the rewards that are possible, given the right combination of goodwill, hard work, and patience.

Things have changed at Canada Post Corporation, and more changes will be coming over the next two years. Many of them will not be apparent to the average Canadian, but they are crucial if Canada is to be well served by its Post Office. These changes, both the visible and the invisible, will require the total commitment of everyone involved in the Corporation.

As you are aware, the Corporation has a large investment in plant and machinery. As we progress, this investment will have to be renewed. At present, our financial structure does not permit us to make the capital investments that will be necessary to ensure this renewal and expansion. Our operating budget cannot, nor should it, support investments that are to be used over an extended period of time. This matter will have to be resolved in the near future.

We will have to rationalize the Corporation's real-estate holdings and office locations. Locations that were convenient in the past are not always the most convenient and efficient today. We must examine our commitment to the parcel-delivery business. We must decide whether we shall be the carrier of choice for Canadians, or the carrier of last resort. We must ensure that electronic mail does not escape us: along with other postal administrations, we must compete and be active participants in this new form of message delivery. This is crucial to our employees and to all Canadians.

As we give our plans a final jolt of energy to carry them into the home stretch, we are encouraged by our achievements, notably in the field of philately.

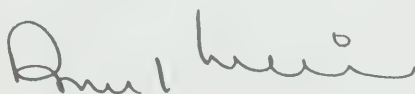
The stamp we issued to commemorate the 450th anniversary of Jacques Cartier's voyage is one of these achievements. This stamp was issued jointly by Canada Post Corporation and the French Ministère des P.T.T. The stamp was designed by a Canadian, printed in France, and launched from Quebec City and St. Malo, France, at a ceremony that was broadcast live, simultaneously in Canada and France.

The stamp commemorating the 25th anniversary of the St. Lawrence Seaway also gave us cause to be proud. The United States Postal Service, although unable to use the same design as we did, chose another by our designer. These events are proof, if proof were needed, of the abilities of Canadian artists and of the quality of our stamps.

On behalf of my fellow members of the Board, I would like to extend our thanks to Madame Claire Beaudoin, Mr. George Cohon, and Mrs. Lynda Sorensen, who left the Board during the past year. We would also like to welcome Mr. Irving Gerstein and M^{re} Mario Beaulieu, who joined the Board this year.

In closing, I would like to thank you and your colleagues for your support and cooperation; our management team for their unflagging efforts; our employees for their willingness to work with us; and, above all, the Canadian public for their patience and understanding.

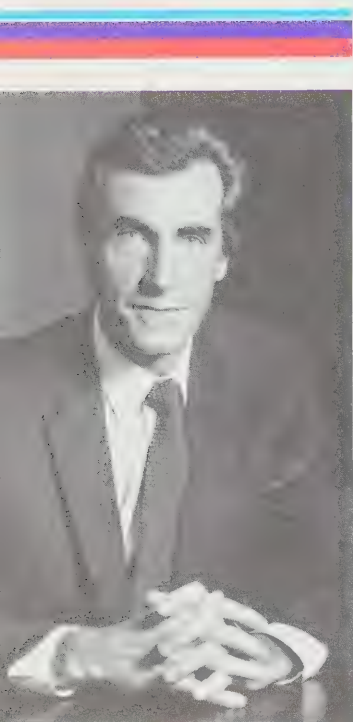
Respectfully submitted,



René J. Marin
Chairman of the Board



INTRODUCTION BY THE PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER



Three and a half years ago, we were given a mandate to turn Canada Post around by meeting three basic objectives of improving service, creating a better climate for human relations within the organization, and achieving financial self-sufficiency.

Our basic approach to meeting these objectives in the 1984-85 fiscal year has been to concentrate on moving more mail, more reliably, and more efficiently.

Although we have not met all the targets we set for ourselves in each of these areas, we have achieved significant progress in this, the third year of the turnaround of the Corporation.

The theme of this annual report is "The business is growing," because in 1984-85 we processed and delivered the largest volume of mail ever recorded by the postal service in Canada.

We also negotiated businesslike but people-caring contracts with our major unions without any of the prolonged service interruptions that had characterized this process in the past.

And the total government funding we required — \$347 million — was slightly below the target established in our path to break even, making this the third year in a row that we have met or bettered our financial target.

SERVICE

In the first years of our mandate, we implemented a number of service-improvement initiatives that increased our on-time delivery from 74 per cent in 1981 to more than 90 per cent in the latter part of 1983 — our best service record in over a decade.

This increase in service performance, and the customer confidence it created, contributed to the 6.7 per cent total growth in mail volumes during the fiscal year — a growth rate that exceeded that of the Canadian economy during the same period. In the case of some classes of mail, the increase was well above the ten per cent mark.

The freeze in postal rates, extended over the past two years, played a major role in spurring this recovery, as did active marketing and sales programs, product enhancements, improved labour stability, and sustained attention to service improvements.

However, growth in volume can create pressures on any distribution system, particularly one that at the same time is undergoing extensive changes aimed at lowering unit costs. That is one reason why, after we had achieved the best on-time performance in decades in the previous year, our service record slipped somewhat in the fiscal year under review.

PEOPLE

With the lifting of the Federal Government's 6-and-5 wage and price restraint program, 1984-85 saw a majority of the collective agreements come up for renewal. The fact that there had been no bargaining for a period of more than two years meant that there were pent-up interests of both the unions and the Corporation to be dealt with.

Before formal contract negotiations were begun in 1984, a number of potentially contentious issues were cleared away at informal negotiations between the unions and the Corporation. At the same time, consultation took place with the unions on policy and operating matters as part of a pattern established from the outset of the Corporation.

This commitment to pre-negotiation discussions, consultation, and open dialogue helped pave the way for the successful negotiation of agreements with five key bargaining units, covering approximately 48,000 employees. These agreements met the Corporation's needs to begin to bring its wages into line with those of its competitors. They also provided operational flexibility and responded to the needs of our employees as represented by their bargaining agents.

The negotiations were completed without the type of service interruptions that had marked this process in the past, and the end of the fiscal year saw Canada Post record the longest continuous period of labour stability since 1968, when the unions gained the right to collective bargaining.

However, there was a price to be paid for negotiations that were the subject of intense media scrutiny and speculation.

As the bargaining reached critical stages, many of our major customers deposited large volumes of mail in the system as a safeguard. This flooded the system for short periods, making it difficult for us to provide acceptable levels of speed and reliability of mail delivery over the last few months of the fiscal year.

So although we made historic gains in maintaining labour stability and negotiating affordable contracts, the dynamics of these negotiations adversely affected our efforts to maintain service performance levels set in 1983-84.

SELF-SUFFICIENCY

The amount of government funding required in 1984-85 was \$347 million, as compared with \$306 million in the previous fiscal year and \$262 million in 1982-83. This raises the question of why the annual deficit is increasing when the Corporation has set itself the task of becoming financially self-sufficient.

These increases in the amount of government funding required for this year were foreseen from the beginning, and were taken into account in the financial targets set for the Corporation for each of the years leading up to self-sufficiency.

The increases in the amounts required result from a number of issues arising after the incorporation which, when combined, would have acted to impair the Corporation's ability to achieve financial self-sufficiency while still meeting its objectives of improving service and creating better human relations within the Corporation. Among these factors was the application of the Government's 6-and-5 restraint program to an already approved corporate plan.

The reality is that, in each of the years in the turnaround so far, the Corporation has met, or substantially improved on, the target for government funding set along the path toward the break-even point. For example, in the first six-month period following incorporation, the actual funding required by the Corporation was \$122 million less than the amount authorized. In the first full fiscal year — 1982-83 — we improved on the target by \$138 million. In the past two years, we have met the target. Over the entire period of the turnaround so far, the cumulative improvement on government funding has been \$257 million.

In 1984-85 the target was met largely by going inside the Corporation. In the first years of the turnaround, the burden of funding Canada Post was shared by the Corporation through making internal savings; by the postal user, through rate adjustments; and by the taxpayer, through government subsidies.

As CPC moves closer to financial self-sufficiency, even more emphasis is being placed on lowering unit costs through productivity improvement, downsizing and revenue enhancement. The ultimate goal is to shift all the burden from the taxpayer and achieve a cost-effective user-pay postal system.





Left to right: The Honourable René J. Marin, Chairman of the Board; R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; and D.H. Lander, Executive Vice-President and Chief Operating Officer.

In seeking to grow our business, we have concentrated on developing our traditional markets by working to provide reliable service, strengthening our sales efforts, and implementing innovative service enhancements. The 1984-85 results show that we were rewarded with increased volumes in all our traditional market areas.

This attention to our core business will continue in the year ahead. We plan to work hard to get the speed of our services back up to more acceptable levels; to improve reliability by cutting the "tail of the mail" — that small but significant percentage delivered several days after standard, which creates a negative perception of our overall performance; to extend home delivery to more homes and businesses; to increase productivity in mail processing and collection and delivery; and to place major emphasis on reducing both salary and operational elements of our overhead costs.

Any major organization involved in a turnaround finds that the easiest part is the beginning. The most challenging period comes after all the easy decisions have been made and all the obvious cuts and solutions have been applied — the period just before the turnaround is achieved. This is the stage Canada Post finds itself in now, as it proceeds with the transformation of a former government department into a customer-driven Crown corporation.

In this period it becomes more difficult to maintain equal progress toward each of the objectives — improved service, human relations and financial performance — because they are so closely interrelated. Positive action toward one objective may have an adverse effect on progress toward another. There may even be the temporary loss of some hard-won yards as the Corporation moves into this more mature phase.

But the course of the turnaround at Canada Post is now well established. Although there may be periods of difficulty in achieving this change of direction, we are continuing to progress on the challenging course that has been set. With the understanding and support of our shareholders, our customers, and our employees we will achieve the goal of providing Canadians and the business community with reliable and affordable postal service.

The 1984-85 results clearly indicate that we are winning back many old customers and gaining new ones. The business is coming back to Canada Post. This is the most meaningful indication for all of us in the Corporation that the turnaround is progressing with continued vitality, and that we can succeed in this, the most challenging period of the Corporation's history.

*R. Michael Warren
President and Chief Executive Officer*



DIVISIONS AND DIVISIONAL HEAD OFFICES

 Atlantic Halifax, N.S.	 Huron London, Ont.
 Quebec Quebec City, Que.	 Mid-West Winnipeg, Man.
 Rideau Ottawa, Ont.	 Foothills Edmonton, Alta.
 Montreal Montreal, Que.	 Pacific Vancouver, B.C.
 York Toronto, Ont.	

SERVICE

BUSINESS IS GROWING

In the 1984-85 fiscal year, Canada Post experienced a substantial and unprecedented growth of 6.7 per cent in overall business, recording the highest volumes of mail ever handled. A total of 7.3 billion pieces of mail were given to Canada Post by its customers for processing and delivery in the fiscal year. . . an average of about 28 million messages each business day.

Active marketing and sales programs, product enhancements, and an extended price freeze all played a role in the business growth.

Following incorporation, Canada Post undertook service improvement initiatives on numerous fronts. As a result of the emphasis in this area, in 1983-84 the Corporation reported its best service performance in more than a decade. Although further service improvements were implemented in 1984-85, the Corporation was unable to maintain this same level of service because of the record volumes of mail handled. These record volumes created added pressures on Canada Post's distribution and processing systems which are currently undergoing extensive changes aimed at reducing unit costs.

SERVICE PERFORMANCE MEASUREMENT

The Corporation measured its service performance for letter mail in two ways. Through the National Evaluation of Postal Services (NEPS) system, performance was measured in terms of the percentage of mail delivered on time against internal performance standards or benchmarks. Customer Cooperative Testing, which began in 1983, measured performance by the average number of days it took to deliver letter mail.



As Table 1 indicates, from April to August 1984, on-time service performance for First Class letter mail was sustained at the same high level achieved in 1983-84. However, in September, service performance dipped below those record levels. This trend continued through to February 1985 with a further decline in March.

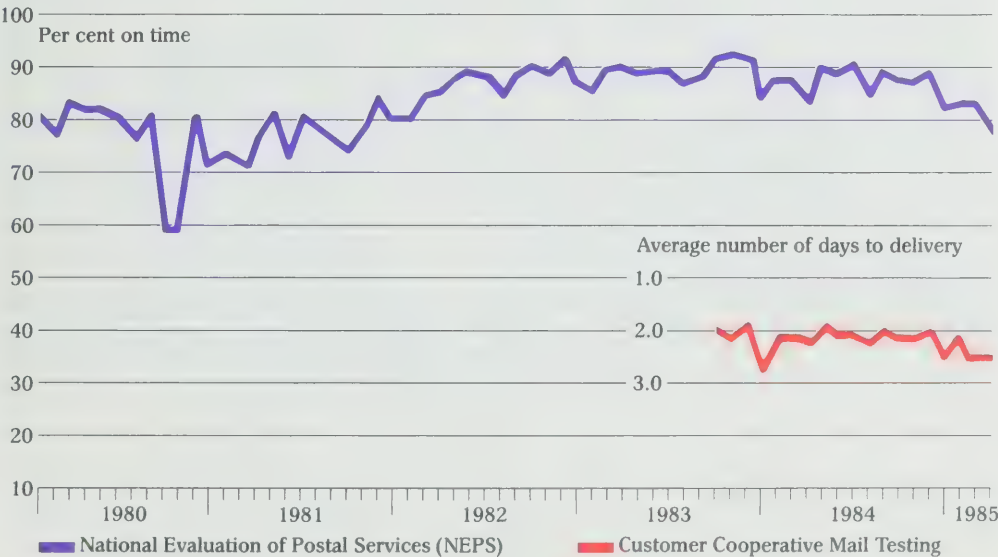
IMPROVING SERVICE

Canada Post undertook a number of initiatives in 1984-85 to improve service to its customers. These efforts included:

- Assessments of 19 key plants to review procedures and improve the flow of mail and the timing for processing and dispatching.
- Centralized control of operations through the introduction of National and Divisional Control Centres and the National Mail Condition Reporting System. These initiatives allowed daily reporting on inventories and variances from production plans. They also provided a mechanism for plants to exchange pertinent information on available capacities or larger-than-average volumes being forwarded for processing.

- A comprehensive bilateral agreement signed with the United States Postal Service to establish service performance targets for transborder mail and operational initiatives aimed at improving service between the two countries. Both administrations agreed to give transborder mail the same priority and level of service as domestic mail. A more equitable arrangement for the payment of terminal dues was also implemented.
- A joint Canada/U.S. Task Force was also established to develop common transportation links; adapt machinery to sort each other's postal codes; ensure movement toward a common mail exchange network in the mail-processing plants; and improved methods to reduce damage and lower costs.
- Expansion of the Service Performance Measurement System to include EnvoyPost and Intelpost (two electronic mail services); to increase the statistical accuracy of Priority Post Courier service testing; to improve the diagnostic testing of parcel mail; to bring the number of customers participating in Customer Cooperative Testing for First Class letter mail to almost 500; and to make pub-

Table 1
National Performance — First Class Short & Long
Inter-city and Intra-city





lic reports on service performance using the measure of average number of days to deliver — a measure more readily understood by customers than the measure used in previous reports, i.e., the percentage of mail delivered on time against an established standard. (Both measurements are shown in Tables 1 and 2 to indicate the relationship between them.)

MORE POINTS OF CALL

Letter carrier service was extended to 65,837 new points of call, bringing door-to-door delivery to more than 365,000 new homes and businesses since Canada Post Corporation was first established in 1981.

Community Mail Box service was also introduced in four Canadian communities. This new system provides mail delivery to attractive, modular units dispersed throughout the community, with 24-hour access for pickup and deposits of mail. The units also include parcel-delivery compartments, reducing the need for customers to go to the post office to pick up their parcels.

IMPROVING CUSTOMER ACCESS TO CANADA POST

Canada Post presented a more professional front to its customers with the opening of five New Direction outlets in major shopping centres across the country. These outlets are designed to test new merchandising and sales methods. In most cases business hours correspond with those of the shopping centre.

Early indications are that the New Direction outlets have a positive impact on service and the customer's perception of Canada Post. Fourteen additional New Direction outlets are expected to be opened over the next two years.



Table 2
National Performance — First Class Oversize
Combined Inter-city and Intra-city Mail

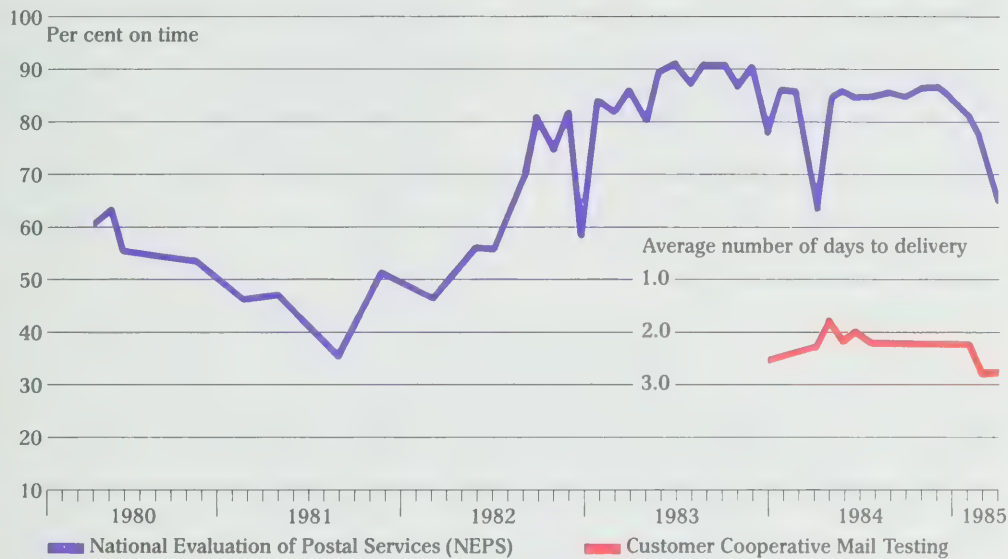
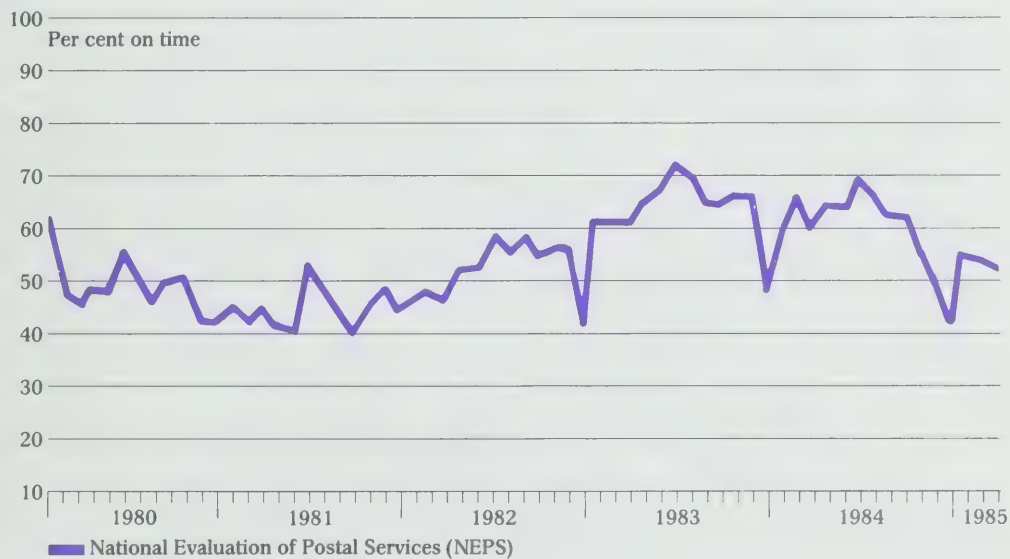


Table 3
National Performance — Fourth Class (Parcel Post)
Inter-city and Intra-city





IMPROVING PRODUCT AND SERVICE OFFERINGS

Canada Post has recognized that its long-term success is dependent on its ability to meet the needs of its customers and to adapt to an ever-changing market environment. To this end, the Corporation has been working to provide better-quality services to its customers, as follows:

Expansion of Precoded Return Mail

The use of precoding was expanded during the fiscal year. This system of printing machine-readable postal codes in the bar-code format on pre-addressed return envelopes is especially advantageous for companies sending out bills and other items that require a response. It improves efficiency in handling return envelopes, reduces costs, and helps Canada Post provide better service to these customers. About 130 customers are now using the system.

The Stick 'n' Tick Christmas card experiment was expanded to eight major centres in 1984. This program, jointly sponsored with the Greeting Card Association, offered reduced rates to Christmas card senders who ticked off machine-readable bar codes representing the receiver's postal code.

Electronic Mail Services

Intelpost, a facsimile transmission and delivery service offered by Canada Post, was expanded, and by year-end linked 25 cities in Canada and 22 countries around the world.



A new electronic input option, introduced during the year, allows customers with compatible (CCITT Group III) facsimile machines to access the Intelpost network through a toll-free telephone link, rather than having to bring their documents to a CPC counter.

EnvoyPost, operated in conjunction with Canadian telecommunications carriers, was also expanded to provide close to full national coverage.

A large-volume electronic mail facility, equipped with a laser printer capable of reproducing letterheads, signatures, and forms, was established in Ottawa's postal plant. Service will be offered to customers on a trial basis beginning in early 1985-86.

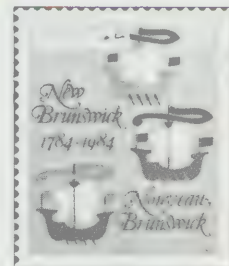
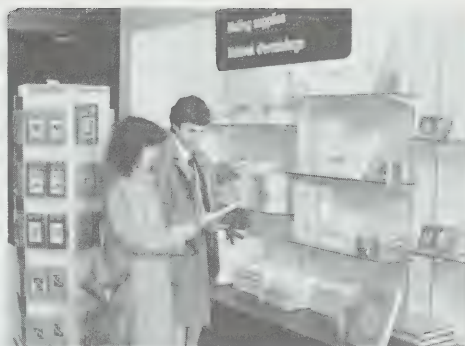
Priority Post Courier Service

Priority Post Courier service centres were



created in each of the nine operating divisions across Canada and staffed with specially trained personnel. Each service centre, equipped with a toll-free number, acts as a centralized source of information and problem-solving point for customers.

During 1984-85, next-morning service was established between most major Canadian cities. The delivery service network was expanded to all post offices in Canada, thereby covering over nine million Canadian addresses and providing them with a link to 28 countries.



Priority Post Courier also introduced Overnight Envelopes and Packs. These flat-rate prepaid convenience products were well received in the marketplace and began to represent a significant portion of Priority Post Courier volumes.

Parcel Mail Service

In September 1983, a task force was established to recommend the best approach for Canada Post in providing improved parcel services to its customers. Extensive market, operational, and financial research was conducted and a Package Service Improvement Program was designed to enhance the current physical distribution system for both short- and long-term needs.

In addition, a local parcel delivery test was conducted in 1984-85 with two major department stores. This service — designed with retail stores in mind — offered retailers

a local delivery service at a flat rate per package for parcels weighing up to 30 kilograms. The trial was successful, and the Corporation is exploring the possibility of expanding this service to additional customers.

Philatelic and Retail Products

The sale of stamps and philatelic items to collectors continued to be a significant source of revenue to the Corporation.

Canada Post and the Quebec philatelic community jointly sponsored the first annual National Philatelic Exhibition, Canada 84, in Montreal in October.

In total, CPC issued one definitive and 36 commemorative stamps during the fiscal year, covering historical, cultural, and social aspects of Canadian life. These included two joint commemorative stamp issues in cooperation with France and the United



States, which served to encourage Canadian philately in the international market.

The *Christmas Gift Book*, a catalogue of retail products distributed to all employees and over one million households, resulted in improved awareness of philatelic and retail products. In the 1984 Christmas season, revenues increased substantially over the previous year.

PROTECTING THE MAILS

The Corporation developed a National Security Awareness program designed to increase employee participation in improving security of the mail and reducing corporate losses.

Security surveys were conducted in all nine divisions to identify weaknesses in the system and to develop strategies to overcome them. Plant Protection Officers, a new position created and staffed in 1984-85, were hired to ensure a high level of security in the major mail-processing plants.

Surveys were also conducted into the operations and premises of printing companies that make stamps and other postal value products. Inspectors examined shipping procedures, storage of printing plates, waste destruction, and other areas to ensure a high level of security for these facilities.

INTERNATIONAL SERVICES AND RELATIONS

Canada Post played an important role in the international organizations set up to coordinate the effective movement of mail among the postal administrations of the world, and took steps to improve the handling of overseas and Canada/U.S. mail.

In 1984-85, Canada Post focused on participating and improving service in two key international markets: courier and parcel services.

Canada Post led a group of studies designed to accelerate the development and expansion of postal courier services to meet the challenges of increased competition from transnational private firms. Canada Post also signed a Universal Parcel Post Agreement, which opened up new markets for the Corporation.

As part of the task of protecting Canadian interests in the international postal affairs environment, Canada Post was represented during the year at the XIX Universal Postal Congress in Hamburg, Germany; the 13th Congress of the Postal Union of the Americas and Spain in Havana, Cuba; and the Eighth International Conference on Expedited Mail Service in Berne, Switzerland.

PERSONNEL AND LABOUR RELATIONS

CONSULTATION

One of the three key objectives established as Canada Post became a Crown corporation was to improve human relations by developing a new corporate culture that would nurture a renewed sense of pride and accomplishment throughout the organization.

A key factor in establishing this new corporate culture has been the Corporation's commitment to consultation with postal unions, CPC employees, plant supervisors, and middle management.

This approach produced positive results for the Corporation and its employees. By working together, labour and management realized many successes in 1984-85, most notably the signing of a number of new collective agreements, all achieved without service disruptions.

Another example of the benefits of consultation was the completion of a project to remove asbestos from the Ottawa postal plant. The massive task of removing this substance was achieved without work stoppages, and at the same time, steps were taken to improve service performance within the plant.

There was also extensive regular consultation on all major issues facing the Corporation: among others, a policy for disabled employees; testing standards for letter carrier routes and walks; and consultation on the Corporation's business plan.

In addition to consultation, specific joint agreements were reached with individual postal unions, such as job creation through the establishment of New Direction retail outlets and through the future development of electronic bulk mail service.

CONTRACT NEGOTIATIONS

With the lifting of the Federal Government's 6-and-5 wage and price restraint program, 1984-85 saw a majority of Canada Post's collective agreements come up for renewal. The fact that there had been no bargaining for a period of more than two years meant there were pent-up interests of both the unions and the Corporation to be dealt with.

Months before Canada Post and the unions began formal contract negotiations, the parties met regularly to resolve a number of issues in advance of the difficult negotiating process.

This commitment to consultation resulted in the successful negotiation of collective agreements with five key bargaining units, covering approximately 48,000 employees at Canada Post.



Negotiations with most bargaining units began in 1984. Agreements were reached with the Letter Carriers' Union of Canada on October 27, 1984; the Association of Postal Officials of Canada on February 15, 1985; and the Canadian Union of Postal Workers on March 10, 1985.

The Corporation also signed agreements with the Economists, Sociologists and Statisticians Association and with the Professional Institute of the Public Service (Mathematicians).

The objectives of the contract talks were to achieve negotiated settlements, which included wage increases comparable to those of other businesses, and the flexibility required to manage the business more effectively in a competitive environment.

In an effort to ensure that the provisions in the newly signed collective agreements would be understood and applied uniformly throughout the organization, extensive briefing sessions were organized by the Corporation's negotiating teams across the country. In some cases the sessions were held jointly with union representatives.

The unions and associations that act as bargaining agents for Canada Post's employees are the Association of Postal Officials of Canada (APOC); Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA); Canadian Union of Postal Workers (CUPW); Economists, Sociologists and Statisticians Association (ESSA); International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW); Letter Carriers' Union of Canada (LCUC); Professional Institute of the Public Service (PIPS); and Public Service Alliance of Canada (PSAC).





FEWER WORK STOPPAGES

As indicated in the following table, the number of person-days lost through work stoppages in 1984-85 continued to be well below the figures established prior to the creation of Canada Post Corporation in 1981.

Table 4

Year	Person-days lost through work stoppage
1978-79	158,421
1979-80	1,807
1980-81	5,255
1981-82	663,155
1982-83	229
1983-84	199
1984-85	709

JOB SECURITY

One of the most important issues to emerge during negotiations was job security. Following a period in which the Corporation had a no-layoff policy, the parties developed procedures through which greater flexibility in adjusting the workforce and downsizing could be achieved while maintaining the commitment to minimize the impact of change on employees.

The procedures included such measures as the effective use of attrition, relocation of employees, early retirements, buyouts, and other measures appropriate to the bargaining units.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

In cooperation with the Corporation's major unions, 19 mechanized plants were studied to evaluate the effects of noise, illumination, temperature, and air quality on plant employees. Corrective action was taken to eliminate some of the problems identified.

A study on the reduction of noise levels in the plants was also initiated in consultation with major unions. This resulted in the introduction of a pilot noise-control program in the Mississauga letter-sorting plant.

A public awareness campaign was launched before the 1984 Christmas rush to warn the public against shipping dangerous goods and substances through the mail.

The accident frequency rate during the fiscal year was 18.39 cases per 100 employees, 6.7 per cent lower than in 1983-84.

This success is credited not only to the above actions but also to the many safety programs initiated over the last few years. These included extensive national campaigns involving employees and their unions, such as a unique CPC program to train letter carriers to deal with dangerous dogs, and a Back Care Training Program. Further initiatives will be taken to continue to reduce the number of accidents.



EMPLOYEES ASSISTANCE PROGRAM

The program — designed to help employees with such chronic problems as alcohol or drug abuse — was revitalized in cooperation with participating Canada Post unions. Volunteer EAP Referral Agents were assigned in all divisions and an organization-wide communications program was developed and implemented to inform employees of the assistance that is now available to them.

TRAINING

Training continued to play a key role in helping Canada Post meet its objectives in an increasingly competitive environment and achieve the successful transformation from a department of government to a customer-oriented business.

Training courses in management skills were organized for middle managers and supervisors.

In addition, more than 5,000 inside postal workers underwent basic coder training, skills testing, remedial training, and manual-sort training through the Computer-Assisted Learning Program. The Corporation also introduced the Travelling Micro Program, which made the Computer-Assisted Learning facility accessible to some 3,000 offices.

REDUCING ABSENTEEISM

Canada Post has worked closely with the unions since incorporation in an attempt to bring its absenteeism rate down to conform more closely with norms accepted in comparable industries.

Following a study in 1983, which assessed a wide range of contributing factors to absenteeism, the Corporation developed a program to provide supervisors and managers with the processes and tools they need to deal with the problem.

This joint effort saw a reduction of approximately 1.24 days per full-time employee in 1984-85, and an approximate saving of \$10 million for the Corporation. Despite this improvement, the absenteeism rate at Canada Post is still significantly higher than acceptable industry standards. Improving the attendance record will continue to be a high priority in 1985-86.

PLANNING

Implementation of the first stage of a Corporate Human Resource Information System was a significant step toward providing a broad range of effective human resource planning and development services at Canada Post.

The information system consists of eleven self-contained modules that will help the Corporation find suitable job candidates internally and plan career-development and succession-planning practices within the Corporation.

STAFFING

National employment centres were established to handle external hiring for highly skilled positions in the Corporation's Management Information Services and Finance and Administration sections.

To encourage upward mobility within Canada Post, the Corporation established a new posting system to improve employee awareness of available job opportunities.

HUMAN RIGHTS AND AFFIRMATIVE ACTION

A strategy to combat sexual harassment in the workplace was implemented nationally to ensure that management, unions, and employees have a clear understanding of what constitutes sexual harassment and what avenues are available for redress, thereby reducing the likelihood of incidents occurring. The theme of the program was "Sexual harassment is not a compliment; it's offensive and illegal."

SEXUAL HARASSMENT IS NOT A COMPLIMENT
LE HARCELEMENT SEXUEL, CE N'EST PAS FLATTEUR

IT IS OFFENSIVE AND ILLEGAL
C'EST BLESSANT C'EST ILLÉGAL

Affirmative Action
Making Up the Difference
L'action positive
peut rétablir l'équilibre

Canada Post Corporation Société canadienne des postes

Not a counselor but a friend
Ce n'est pas un thérapeute. C'est un ami

L'EAP PAF est votre ami. Il est là pour vous aider.



Canada Post, in ratifying a comprehensive Human Rights Policy, acknowledged its concern in the area of systemic discrimination in its employment systems, which may have an adverse impact on visible minorities, women, disabled persons, and indigenous people. Consequently, a systemic audit was completed in order to address the underrepresentation and under-utilization of these groups. This audit will become the basis of a comprehensive union-management affirmative action program.

OFFICIAL LANGUAGES

In an effort to improve our provision of service to customers in the language of their choice, an advertising campaign was launched to inform the public where bilingual counter services are available.

In addition, priority was given to informing employees and customers of the Corporation's commitment to official languages.



FINANCIAL OVERVIEW

In the three and a half years since incorporation, Canada Post has met or surpassed all the financial targets established on a path, designed with Government, to take the Canadian postal service from a deficit of close to \$600 million in the fiscal year 1981-82 to financial self-sufficiency targeted for 1986-87. During 1984-85 the Corporation continued to reassess the balance it has maintained between its major objectives of improved service, improved employee relations, and financial self-sufficiency. A postal rate increase (originally planned for January 1984) was postponed, leaving postal rates unchanged since a six per cent general increase at the beginning of 1983. Despite this change of plan, the Corporation still achieved its financial target, requiring only \$347 million of the \$350 million targeted funding.

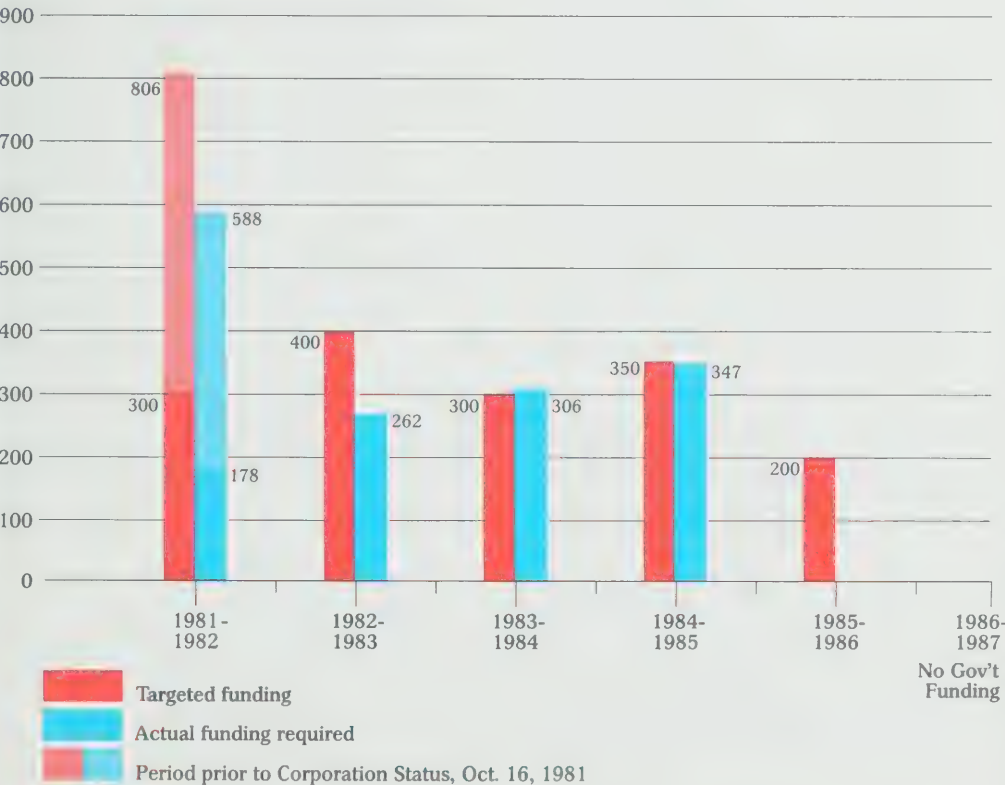
In 1984-85 the effect of inflation on the Corporation's cost base of \$2.7 billion was

estimated to be more than \$100 million. This upward pressure on costs was absorbed in part through cost efficiencies, so that the growth in government funding required was held to \$41 million (\$347 million versus \$306 million).

As indicated in Table 5, in the past three and a half years the Corporation has drawn \$257 million less than anticipated from Government and hence the Canadian taxpayer.

The increase in targeted funding from the \$300 million in 1983-84 to \$350 million in 1984-85 was the result of a number of issues arising after incorporation which, when combined, would have acted to impair the Corporation's ability to achieve financial self-sufficiency while still achieving its principal objectives. Among these factors was the application of the Government's 6-and-5 wage and price restraint program to an already approved corporate plan.

Table 5
Government Funding (\$ millions)



Cumulative improvement on targeted funding since Oct. 16, 1981 — \$257 million

REVENUE AND VOLUME BY MAJOR CATEGORY

Table 6
Revenue by Category

(\$ millions)**	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
First Class	818.6	886.0	1,373.6	1,477.4	1,504.1
Second Class	35.6	35.6	49.5	52.4	52.7
Third Class unaddressed	59.4	66.6	87.5	109.6	133.9
Third Class addressed	155.6	164.0	131.5	139.0	135.2
Fourth Class	110.4	106.1	116.1	125.9	130.6
Special mail services	95.7	99.4	124.4	122.4	162.6
Total mail	1,275.3	1,357.7	1,882.6	2,026.7	2,119.1
Other	254.5	312.0	375.8	373.7	381.1
Total	1,529.8	1,669.7	2,258.4	2,400.4	2,500.2

Table 7
Originating Volumes by Category

(millions of pieces)	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
First Class	3,845	3,480	3,984	3,956	3,971
Second Class	519	490	522	536	547
Third Class addressed	842	729	661	643	665
Fourth Class	54	47	45	45	46
Special mail services	45	42	46	44	57
Government free mail	38	32	40	45	51
Total worked mail	5,343	4,820	5,298	5,269	5,337
Third Class unaddressed	1,172	1,217	1,312	1,586	1,975
Total originating	6,515	6,037	6,610	6,855	7,312

* Results in 1981-82 reflect the impact of postal strikes in that period.

** Revenue results for 1984-85, 1983-84, and 1982-83 are shown on an accrual basis consistent with accounting practices of Canada Post Corporation. Prior years' revenues are reported on a cash basis. Revenue results for 1981-82 are estimates only, given that conversion to Crown corporation took place in mid-year.

Mail Revenue Definitions

- First Class mail is the basic postal service for domestic and international letters, postcards, bills, receipts, and similar messages. The figures in Tables 6 to 9 include domestic First Class parcels.
- Second Class mail, also known as Publishers' Mail, consists of the newspaper and periodical mailings of publishers registered for this type of service.
- Third Class mail consists of addressed and unaddressed bulk mailings of advertising material (Admail), publishers' books, and small packages weighing up to 500 grams.
- Fourth Class mail includes domestic parcel post (non-priority) up to 30 kg and international surface and air parcel post up to 10 kg.
- Special Mail Services include such traditional special services as Priority Post Courier service, Registered Mail, Special Delivery, Money Packets, Certified Mail, and Cash on Delivery (COD), as well as the Corporation's electronic mail services (Telepost, Intelpost, and EnvoyPost).
- Government Free Mail consists of mail sent free of postage, under the Canada Post Corporation Act, to or from the Governor General, the Speaker or Clerk of the Senate and the House of Commons, the Parliamentary Librarian, and Members of both the Senate and the House of Commons.
- Other Revenue includes revenues not associated with mail volumes, such as money order fees, philatelic and retail product sales, lock box rentals, publication subsidies, international settlements, and rental, lobby services and foreign exchange.

Mail Volumes

Total originating mail volumes for 1984-85 increased by 6.7 per cent over 1983-84 volumes. This encouraging result is attributable to sustained strength in the Admail market, particularly unaddressed Third Class mail, and vigorous marketing efforts.

Total worked mail volume, which excludes Third Class unaddressed, experienced a growth of 1.3 per cent compared with last year's 0.5 per cent decline. Total originating mail volumes reached an historic high in 1984-85.

The observed 0.4 per cent volume growth in the mature First Class category is encouraging, given that this category accounts for 54.3 per cent of originating mail volumes and had experienced a volume decrease in 1983-84. The mature Second Class category for newspapers and periodicals also grew by 2.1 per cent, continuing the same modest growth observed last year.

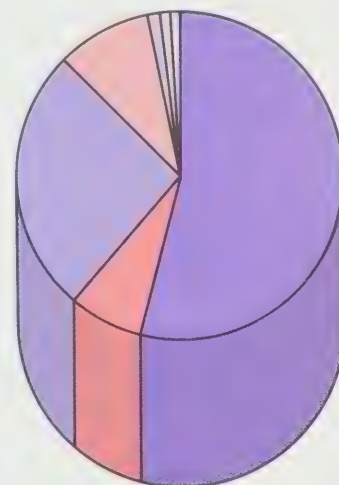
Fourth Class parcel volumes, after years of gradual decline, have increased by 2.2 per cent, indicating a favourable market response to the recent introduction of a wide range of product enhancements designed to bring its features more in line with competing services.

Special services, after a long period of years of virtually stable volumes, experienced a 29.5 per cent growth in 1984-85, primarily due to marketing success with Special Delivery. Government free mail recorded an increase of 13.3 per cent as a result of the federal election impact on normal mailing patterns.

A number of factors contributed to the volume recovery and growth observed for 1984-85:

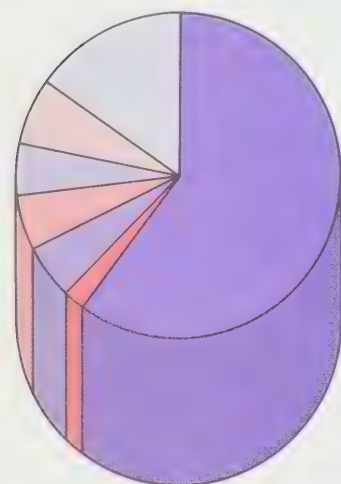
- partial recovery from the sustained period of adverse economic conditions that characterized 1982-83 and 1983-84;
- a stable labour environment and customer confidence that management and labour could negotiate peaceful contract settlements;
- positive market reaction to the Corporation's decision to extend a freeze on postal rates throughout all of 1984-85, which confirmed the Corporation's strategy to seek internal savings and additional sales so as to meet its bottom line rather than relying on rate increases;
- continued efforts to maintain service quality and reliability in the face of record volumes, and open accountability of management for service performance;
- a well-communicated commitment that the Corporation would become increasingly customer-driven in its actions and planning.

Table 8
Distribution of Originating
Mail Volumes by Category
1984-85, 7,312 million pieces



Categories	%
First Class	54.3
Second Class	7.5
Third Class unaddressed	27.0
Third Class addressed	9.1
Fourth Class	0.6
Special mail services	0.8
Government free mail	0.7
Total originating mail	100.0

Table 9
Distribution of Revenues
by Major Category
1984-85, \$2,500 million



Categories	%
First Class	60.2
Second Class	2.1
Third Class unaddressed	5.4
Third Class addressed	5.4
Fourth Class	5.2
Special mail services	6.5
Total mail	84.8
Other	15.2
Total	100.0

REVENUES

Total revenue of Canada Post Corporation increased by 4.2 per cent in 1984-85, to reach a record high of \$2.5 billion. Mail revenue growth of 4.6 per cent, which is associated with the volume growth described above, was dampened slightly by a modest 2 per cent increase in non volume-related revenues.

Postal rates were last revised in January and February of 1983, providing by the end of 1984-85 a period of more than two years of rate stability. It is important to note that the 1984-85 revenue growth of approximately \$100 million was achieved despite the fact that the Corporation had postponed a rate increase throughout 1984 and well into 1985. This illustrates the significant volume-related revenue gains made by Canada Post as it continued to provide reliable, competitive, and reasonably priced services that met customers' changing needs.

Canada Post's success in achieving the significant revenue growth during 1984-85 is clearly encouraging with respect to the Corporation's ability to take its next step successfully toward financial self-sufficiency. However, a major portion of the Corporation's revenues are associated with products and services that are mature from a market perspective (e.g., 60 per cent of total revenues are derived from First Class mail). As emphasized in last year's Annual Report, this reality, in conjunction with the increasing vulnerability to both technological and traditional competitive challenges on the current basic business, obliges the Corporation to seek out opportunities within its mandate that will capitalize on existing infrastructure, network, and human resources, and continue to implement market-driven enhancements of traditional products and services. This is essential for both the short-term stability and the long-term viability of Canada Post.

EXPENSES

The Corporation has built on the foundation of cost controls established in previous fiscal years. Labour costs in 1984-85 comprised over 73 per cent of the Corporation's total expenditures of \$2,895 million. With a wage bill in excess of \$2 billion, much of management's effort is devoted to improving productivity in direct mail-handling areas, while efficiently and effectively utilizing administrative and supervisory resources. Over 70 per cent of full-time staff are

directly involved in moving the mail, as either mail-processing staff or letter carriers.

Salaries and Benefits

Salary and benefit costs increased by 7.3 per cent in 1984-85. This increase reflects the combined impact of salary rate increases and the additional overtime and casual usage required to move higher mail volumes and maintain service performance. Recent labour settlements with some major unions are expected to impact salary and benefit costs for the succeeding year by approximately 3.5 per cent.

Efficiency

In keeping with its financial objectives, Canada Post undertook to improve its efficiency in two key areas — Mail Processing and Letter Carrier Delivery.

A Production Measurement System is being introduced in 19 of Canada Post's largest mail-processing plants to produce standardized efficiency reports by shift and for each work centre. Modules are being designed to produce simulation, large-volume mailer and staffing models, which will enable the Corporation to match staff to workload more efficiently.

While Table 12 indicates that labour usage (as indicated by person-year consumption) is higher in 1984-85 than the previous year by 1.6 per cent, it is important to relate this increase in labour requirement to growth in volume and new mail delivery points of call experienced over the previous year. The Corporation measures its labour efficiency for mail processing and letter carrier delivery as follows:

Mail Processing — pieces of mail processed per hour paid.

Letter Carrier Delivery — points of call per hour paid.

The calculation of efficiency measures reported in the accompanying Table 13 has been revised from that used in previous annual reports. Without sacrificing information value, mail-processing efficiency is now calculated on an hours-paid basis — a broader base than hours worked, in that it incorporates financial efficiencies such as improvement or decline in absenteeism. The calculation of letter carrier delivery efficiency is simply restated to give clarity to the absolute value expressed annually for comparative purposes. This restatement does not change the year-to-year comparative value of the information.

As indicated, there has been a steady improvement in efficiency over the past five years. Comparing 1983-84 with 1984-85, there has been an increase of 10 pieces per hour paid, or 4.4 per cent, in Mail Processing, and 1 point of call per hour paid, or 2.3 per cent, in Letter Carrier Delivery.

Other Expenses

Transportation, Travel, and Communications costs increased by 6.6 per cent. More than \$1 million was saved in 1984-85 through

vehicle fuel efficiencies. At present 31 per cent of our national fleet has been converted to more efficient fuels.

Accommodation costs were restricted to an increase of 4.2 per cent over 1983-84. Continued strict control of materials and supplies was applied through the year, resulting in a \$6 million, or 11.8 per cent, decrease from 1983-84.

Table 11
Expenses by Category (\$ millions)

	1983-84	1984-85	Percentage Increase (Decrease)
Salaries and benefits	1,976	2,120	7.3
Transportation, travel, and communications	317	338	6.6
Accommodation	144	150	4.2
Depreciation	71	77	8.5
Materials and supplies	51	45	(11.8)
Other	141	165	17.0
Total	2,700	2,895	7.2

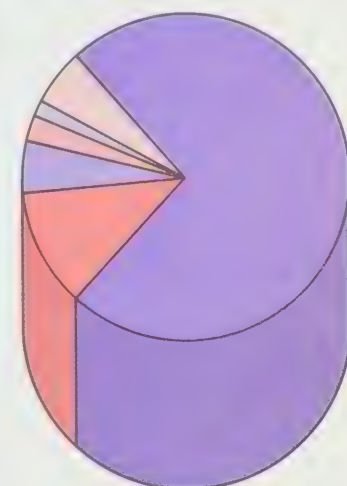
Table 12
Person-year Utilization

	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
Full-time	51,764	52,877	53,989	53,488	53,544
Part-time	5,698	5,410	5,122	4,967	4,956
Casual	2,546	2,160	1,623	1,499	1,972
Overtime	2,569	3,203	1,468	1,532	2,005
Total	62,577	63,650	62,202	61,486	62,477
Percentage increase (decrease)		1.7	(2.3)	(1.2)	1.6

* Strike-adjusted

Note: A person-year represents the number of hours of regular time worked by one person in one year. This is calculated as 2,088 hours in 1984-85.

Table 10
Distribution of Expenses by Category
1984-85, \$2,895 million



Categories	%
Salaries and Benefits	73.2
Transportation, travel, and communications	11.7
Accommodation	5.2
Depreciation	2.7
Materials and supplies	1.5
Other	5.7
Total	100.0

Table 13
Efficiency Indicators

	Pieces of mail processed per hour paid	Points of call per hour paid
1980-81	210	41
1981-82*	216	41
1982-83	220	42
1983-84	225	43
1984-85	235	44

**Strike-adjusted*

Professional services increased by \$13 million, consistent with management's action plan to respond to the significant development activities assumed by the Corporation with Crown corporation status. These costs include those associated with contracted personnel and services in such areas as security and computer programming, and operations where obtaining contract help is cost-effective over the Corporation's planning horizon.

Settlements with foreign postal administrations for outgoing mail increased by \$3 million as a result of higher volumes. Advertising-related spending increased by \$6 million, commensurate with a steadily increasing marketing effort to promote the introduction of new products and services. Other costs increased by \$2 million.

In summary, expenditures increased in real terms by a marginal amount. This increase was due to the increased resource requirements to process higher mail volumes while addressing service performance standards and expanding mail delivery points of call.

CAPITAL

Capital spending of \$37 million was focused primarily on building and leasehold improvements. This level of spending was significantly below planned capital spending and is not sufficient, on a continuing basis, to maintain existing capital. Since incorporation, CPC has constrained capital spending to allow time for needed assessment and strategic direction development and to meet budget targets in an environment of fiscal constraint.

FINANCIAL ADMINISTRATION AND CONTROL

At incorporation, Canada Post undertook a major task of consolidating the financial and administrative components that collectively comprised the Post Office Department. Crown corporation status brought new financial responsibilities and required that CPC develop in many new directions. Cash management practices were established and implemented, which reduced by three days the time between deposit at local financial institutions and credit to the Corporation's bank accounts. In addition, the changes substantially reduced the previous paper burden associated with handling and processing deposits from Canada Post Corporation's more than 8,000 locations.

A restructuring of the organization to collect data, operate statistical information systems, and provide timely and meaningful reports was initiated during the year ended March 31, 1985. This reorganization will rationalize the data-collection processes and provide greater efficiency and effectiveness. The decision to establish this responsibility within Finance and Administration is considered to be another positive step toward establishing sound business practices within Canada Post Corporation. Computer-related projects include the first consistently applied and comprehensive production-management systems, a payroll and time and attendance system, and many other projects designed to provide basic management information.

The real property assets of the Corporation include 2,287 owned and 1,226 leased buildings. During the year, major improvements to the real property planning system were introduced that allow for continuous multi-year prioritization of spending, based on urgency and economic justification.

Canada Post identified in 1984-85 that significant improvements in the Corporation's planning process would be required to prioritize and achieve managed cost reductions properly. As a result, an operating planning system was developed to better understand volume, service performance, and cost and revenue interrelationships. Management is in a much better position to make resource allocation decisions. Accountability and control are significantly improved with this integrated planning approach.

AGENCY AGREEMENTS

Guidelines concerning commercial practices of Crown corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate they have received. In 1984-85, Canada Post carried out part of its commercial operations as follows:

Approximately 2,037 sub post office operators were paid \$28,512,000; approximately 5,500 stamp agents received \$1,211,000 through sales discounts; and eight foreign philatelic distributors received commissions of \$112,000.

FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1985

Canada Post Corporation

RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL STATEMENTS

The Board of Directors is responsible for the financial statements and the integrity and objectivity of data contained therein. The financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's estimates and judgment.

Management has developed and maintains books of account, records, financial and management control and information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled, and transactions are in accordance with the Financial Administration Act and regulations as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess these systems and practices.

The Board of Directors appoints the Audit Committee which is composed of five directors, three of whom are not employees of the Corporation. The Audit Committee meets at least annually to review, and advise the Board of Directors with respect to, the financial statements and the annual auditors' report. The Audit Committee also oversees the internal audit activities of the Corporation and performs such other functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditors, the Auditor General of Canada and Maheu Noiseux, examine the financial statements and report to the Minister responsible for Canada Post Corporation.

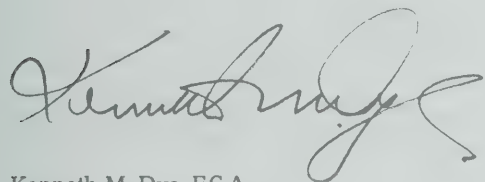
AUDITORS' REPORT

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for Canada Post Corporation

We have examined the balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1985 and the statements of equity of Canada, operations and Government funding and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Corporation as at March 31, 1985 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come to our notice during our examination of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation.



Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada



Maheu Noiseux
Chartered Accountants

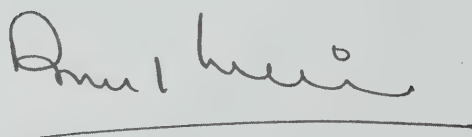
Ottawa, Canada
June 12, 1985

BALANCE SHEET

Canada Post Corporation

	March 31,	
(in thousands of dollars)	1985	1984
Assets		
Current		
Cash	\$ 389,191	\$ 222,723
Accounts receivable		
Government of Canada	4,284	180,022
Foreign postal administrations	74,015	70,247
Other	9,782	13,413
Prepaid expenses	38,893	35,577
	516,165	521,982
Fixed (notes 4 and 9)		
Land, buildings and equipment	1,747,204	1,714,872
Less accumulated depreciation	243,170	166,881
	1,504,034	1,547,991
Other		
Deferred employee termination benefits	349,714	333,511
National Postal Museum (note 6)	1	1
	349,715	333,512
	\$2,369,914	\$2,403,485

Approved by the Board:



Chairman



Chairman, Audit Committee

March 31,

(in thousands of dollars)

1985

1984

**Liabilities and
Equity of Canada****Current liabilities**

Accounts payable and accrued liabilities

Government of Canada

\$ 31,747 \$ 39,224

Foreign postal administrations

5,659 7,401

Other

53,129 103,997

Salaries and benefits

134,686 100,785

Deferred revenues

124,037 112,696

Outstanding money orders

63,167 54,269

Deposits

6,240 6,110

418,665 424,482

Employee termination benefits (note 7)

349,714 333,511

Equity of Canada

1,601,535 1,645,492

\$2,369,914 \$2,403,485

Contingent liabilities (note 8)

STATEMENT OF EQUITY OF CANADA

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
		1985	1984
	(in thousands of dollars)		
Contributed capital			
	At beginning of year	\$1,673,779	\$1,672,079
	Parliamentary appropriation for special purposes (note 9)	3,913	1,700
	At end of year	1,677,692	1,673,779
Accumulated Government funding adjustment			
	At beginning of year	28,287	33,969
	Loss from operations	395,069	300,139
	Government funding	(347,199)	(305,821)
	At end of year	76,157	28,287
Equity of Canada		\$1,601,535	\$1,645,492

STATEMENT OF OPERATIONS AND GOVERNMENT FUNDING

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
(in thousands of dollars)		1985	1984
Revenues			
	Postage	\$2,119,123	\$2,026,707
	International settlements	96,151	88,536
	Philatelic and retail sales	21,396	20,229
	Post Office box rentals	18,445	16,913
	Money order fees	10,634	10,767
	Other	8,849	14,199
		2,274,598	2,177,351
	Cultural publication mailings subsidy (note 10)	225,650	223,000
		2,500,248	2,400,351
Expenses			
	Salaries and benefits	2,120,040	1,975,710
	Transportation, travel and communications	337,888	316,619
	Accommodation	149,812	143,862
	Depreciation	77,287	71,025
	Computer, security and professional services	51,532	38,860
	International settlements	47,587	44,805
	Materials and supplies	44,639	50,838
	Commissions and fees	31,145	30,093
	Advertising and publications	15,682	9,372
	Rentals, repairs and maintenance	9,708	8,237
	Other	9,997	11,069
		2,895,317	2,700,490
Loss from operations		395,069	300,139
	Government funding adjustment (note 11)	(47,870)	5,682
Government funding (note 11)		\$ 347,199	\$ 305,821

STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
(in thousands of dollars)		1985	1984
Working capital derived from			
	Government funding	\$347,199	\$305,821
	Parliamentary appropriation for special purposes	7,584	4,710
	Net proceeds on disposal of fixed assets	429	197
		355,212	310,728
Working capital applied to			
	Operations		
	Loss from operations	395,069	300,139
	Less depreciation, not involving an outlay of funds	77,287	71,025
		317,782	229,114
	Additions to fixed assets	37,430	81,614
		355,212	310,728
Change in working capital		—	—
Working capital at beginning and end of year		\$ 97,500	\$ 97,500

NOTES TO FINANCIAL
STATEMENTS

March 31, 1985

Canada Post Corporation

1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act on October 16, 1981 to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part I of Schedule C to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

The Canada Post Corporation Act provided that all the property, assets, rights, obligations and liabilities of the Post Office Department be transferred to the Corporation from the Government of Canada.

2. Rate regulation

The Canada Post Corporation Act provides that the Corporation may make regulations prescribing rates of postage that are fair and reasonable so as to provide revenue, together with any revenue from other sources, sufficient to defray the costs incurred by the Corporation in the conduct of its operations. The Corporation is required to publish each proposed regulation for interested persons to make representations to the Minister responsible for the Corporation, who thereafter submits the regulation to the Governor in Council for consideration and subsequent approval or refusal.

3. Significant
accounting
policies

These financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Fixed assets and depreciation

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on October 16, 1981 were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	— market value based on existing use
Buildings	— depreciated replacement cost
Plant equipment, vehicles and sales counter and office furniture and equipment	— depreciated replacement cost or original cost less estimated depreciation

The market value of land and the depreciated replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals. Acquisitions subsequent to October 16, 1981 are recorded at cost.

Minor equipment, including mail bags and mail boxes, was recorded at an estimated depreciated replacement cost of \$34,640,000 at October 16, 1981. No further depreciation is provided on this base amount. Subsequent acquisitions are expensed as purchased.

Depreciation is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the assets, which are generally as follows:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles	5 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years

3. Significant
accounting
policies (cont'd)

(b) Employee termination benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment.

Until such time as the Corporation becomes self-sustaining (anticipated to be the year ending March 31, 1987), the present value of the projected costs of employee termination benefits is recorded in the accounts as a long-term liability offset by a deferred charge, since such costs will be recovered from future postal revenues and/or Government funding (notes 7 and 11). The deferred costs are amortized and charged to operations on the same basis as the liability is paid and recovered from revenues and/or Government funding.

(c) Revenue recognition

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

(d) Parliamentary appropriations

The Government of Canada, through parliamentary appropriations, provides funding for certain operations of the Corporation as outlined in notes 9, 10 and 11. The Corporation accounts for these parliamentary appropriations in operations of the year to which they relate. Parliamentary appropriations representing Government contributions are credited to equity of Canada. However, when capital items are funded under a government assistance program, the funding is applied to reduce the capital cost.

(e) Workers' compensation

The Corporation assumes all risks for workers' compensation claims. The estimated costs of such claims, as a result of injuries on duty, are recorded as expenses in the year of injury. All payments for injuries suffered by employees prior to October 16, 1981 are the responsibility of the Government of Canada, since they are the liability of the Department of Labour.

(f) Pension plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$94,459,000 (1984 - \$91,229,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

(g) Development costs

Development costs are charged to operations as incurred, unless the future market for and technical feasibility of a service or system are clearly defined and the recovery of the related costs can reasonably be regarded as assured. In such cases, costs incurred are deferred until implementation of the service or system. The deferred costs are amortized and charged to operations on a straight-line basis over the estimated useful life of the service or system.

(h) Foreign currency translation

Revenues and expenses relating to transactions with foreign postal administrations are translated into Canadian dollars at the exchange rates at the time of transaction. Amounts due to or from foreign postal administrations at the balance sheet date are translated at the then prevailing exchange rates. Gains or losses arising from translation of foreign currencies are included in operations.

4. Fixed assets	(in thousands of dollars)	1985		1984	
		Cost or fair value	Accumulated depreciation	Net	Net
	Land	\$ 236,622	\$ —	\$ 236,622	\$ 236,640
	Buildings	952,181	119,042	833,139	849,505
	Plant equipment	413,676	92,886	320,790	347,257
	Vehicles	49,132	21,539	27,593	33,634
	Mail bags, mail boxes and other	34,640	—	34,640	34,640
	Sales counter and office furniture and equipment	60,953	9,703	51,250	46,315
		\$1,747,204	\$ 243,170	\$1,504,034	\$1,547,991
5. Development costs	During the year, the Corporation undertook major new development activity. The related costs, totalling \$22,823,000 and attributable to electronic mail, production measurement and payroll systems, have been charged to operations.				
6. National Postal Museum	The Corporation operates a museum which contains philatelic material, postal artifacts, a postal library and other postal memorabilia. Since these collections and books are not for resale and are of undetermined value, they have been recorded at a nominal amount of \$1,000.				
7. Employee termination benefits	At the time of incorporation on October 16, 1981, the Corporation assumed the liability related to termination benefits which had accrued to employees of the Post Office Department. In addition, the Corporation recognizes in the accounts the liability for benefits accruing to employees of the Corporation since October 16, 1981. The present value of these projected liabilities and the corresponding deferred charge remaining to be amortized and charged to operations at March 31, amounted to:				
	(in thousands of dollars)		1985	1984	
	Accumulated to October 16, 1981		\$258,956	\$273,020	
	Accumulated subsequent to October 16, 1981		90,758	60,491	
			\$349,714	\$333,511	
	The total charge to operations for employee termination benefits amounted to \$20,958,000 (1984 - \$14,055,000).				
8. Contingent liabilities	<p>(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. A settlement with no retroactive effect has been reached with one claimant conditional upon approval by the Commission and ratification by the members of the bargaining unit. The second complaint is currently being reviewed within the Corporation and the outcome is not presently determinable. Settlement, if any, arising from the resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.</p> <p>(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and are dependent on future illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable cannot reasonably be determined. Sick leave benefits are expensed as paid.</p>				

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS (cont'd)

Canada Post Corporation

9. Parliamentary appropriation for special purposes

Appropriations for special purposes made to the Corporation by the Government of Canada have been allocated as follows:

(in thousands of dollars)	1985	1984
Unexpended balance at beginning of year	\$ 3,114	\$ —
Parliamentary appropriation for special purposes	6,962	8,109
Total available	10,076	8,109
Credited to:		
Equity of Canada (Government-directed relocation)	3,913	1,700
Fixed asset additions (Government assistance)	3,671	3,010
Operating expense	—	285
	7,584	4,995
Unexpended balance at end of year (in current liabilities)	\$ 2,492	\$ 3,114

10. Cultural publication mailings subsidy

The Government of Canada provides assistance to the publishing industry by making the following payments which compensate the Corporation for reduced postal revenue from that source:

(in thousands of dollars)	1985	1984
Department of Labour	\$170,000	\$170,000
Department of Communications	55,650	53,000
	\$225,650	\$223,000

Management anticipates that this assistance will continue at a comparable level for the next year but at reduced levels thereafter.

11. Government funding

The Canada Post Corporation Act provides that where the annual revenues of the Corporation are insufficient to permit the Corporation to pay all its operating and income charges, the amount of the insufficiency shall be included in the form of a deficit appropriation in the next estimates laid before Parliament.

By arrangement with the Government of Canada, the annual deficit appropriation comprises the loss from operations as reflected in the Corporation's financial statements, adjusted for the difference between depreciation and capital expenditures.

12. Lease commitments

The Corporation leases certain facilities under operating leases which expire at various dates between 1986 and 2002. The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases that have terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)	
1986	\$ 28,804
1987	23,869
1988	19,670
1989	17,222
1990	13,011
1991 to 2002	34,820
	\$137,396

13. Related party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Property Management

Under the terms of a property management arrangement with the Department of Public Works, the Corporation incurred the following:

(in thousands of dollars)	1985	1984
(i) Operating and maintenance costs of the Corporation's buildings, excluding grants in lieu of property taxes	\$90,190	\$89,390
(ii) Leasing costs for third-party facilities	\$39,950	\$36,500
(iii) Occupancy costs for the use of certain Government of Canada buildings	\$16,010	\$16,100
(iv) Capital expenditures for facilities	\$23,440	\$13,980

(b) Financing

At the present time, the Corporation's receipts are deposited to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada and its expenditures are paid out of the amounts held to its credit in this Fund. Where, at any time, the available revenues of the Corporation are not sufficient to pay all the operating and income charges as and when due, the Minister of Finance may, with approval, place at the disposal of the Corporation such amounts as may be required to enable the Corporation to meet all such charges. The Corporation is not charged interest, nor does it receive interest, on its balance in the Consolidated Revenue Fund.

(c) Money orders

Funds received from the issue of money orders are held to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada until required for redemption of the money orders. Interest is not received on the funds on deposit, nor is there a charge by the Government of Canada for expenses relating to the redemption of money orders.

(d) Other

In the normal course of business, the Corporation enters into various other transactions, such as the provision of postal services and the purchase of air and rail transportation, with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations.

BOARD OF DIRECTORS

(For the year ended March 31, 1985)

CHAIRMAN OF THE BOARD

The Honourable René J. Marin,
OMM, OSJ, CD, KCSGG, QC, LL.D
(Ottawa, Ontario)

MEMBERS

R. Michael Warren (Ottawa, Ontario)
President and Chief Executive Officer
of Canada Post Corporation

Claire Beaudoin (Montreal, Quebec)**
A member of the Board of Directors of
Les Entreprises J. Armand Bombardier Ltée
(Resigned from Board December 13, 1984)

The Honourable Mario Beaulieu, LL.L
(Montreal, Quebec)**
Chairman of the Board of Directors of
Simard-Beaudry Inc.

George A. Cohon (Toronto, Ontario)*
Chairman, President and
Chief Executive Officer of
McDonald's Restaurants of Canada Ltd.
(Term on Board ended December 1, 1984)

Irving R. Gerstein (Toronto, Ontario)*†
President
Peoples Jewellers Limited

Ronald W. Lang (Ottawa, Ontario)*
Administrative Assistant to the
Secretary-Treasurer
Canadian Labour Congress

Donald A.S. Lanskill (Vancouver, B.C.)*†
President and Chief Executive Officer
(Retired December 1984)
Council of Forest Industries
of British Columbia

Robert McGarry (Ottawa, Ontario)§
National President of the Letter Carriers'
Union of Canada and
Vice-President at Large of the
Canadian Labour Congress

Derek Oland (Halifax, Nova Scotia)*†
President and Chief Operating Officer of
Moosehead Breweries Ltd.

Francis J. Reidy, C.I.B.
(Moose Jaw, Saskatchewan)‡
President and Chief Executive Officer of
Western Agricultural
Insurance Corp., Henderson Insurance Inc.,
and Henderson Hail Agencies

Adélard M. Savoie, OC, QC
(Moncton, New Brunswick)*
A partner in the Moncton law firm of Yeoman,
Savoie, LeBlanc and Associates

Lynda Margaret Sorensen
(Yellowknife, NW.T.)*
A member of the Legislative Assembly of the
Northwest Territories and Chairman of the Labour
Standards Board of the Northwest Territories
(Resigned from Board August 3, 1984)

SECRETARY OF THE BOARD AND CORPORATE SECRETARY

N. Roger Gauthier
(Ottawa, Ontario)

* Member of the Audit Committee

** Member of the Compensation Committee

† Member of the Labour Relations
Advisory Committee

‡ Member of the Stamp
Advisory Committee

§ Member of the National Postal Museum
Advisory Committee

*The Chairman of the Board of Directors is a
member of all of the above committees. The Presi-
dent and Chief Executive Officer is a member of the
Audit Committee, the Compensation Committee and
the Labour Relations Advisory Committee.*

SENIOR EXECUTIVES

(For the year ended March 31, 1985)

R. Michael Warren*

President and Chief Executive Officer

D.H. Lander*

Executive Vice-President and
Chief Operating Officer
(appointed May 29, 1984)

Stewart Cooke*

Executive Vice-President
Personnel and Labour Relations

Kenneth Harry*

Executive Vice-President
Finance and Administration

John Aiken

Vice-President
Field Operations

George C. Clermont, Q.C.*

Vice-President
Corporate and Legal Affairs

Ian W. Craig

Vice-President &
Comptroller

Keith Jolliffe

Vice-President
Administration

William Kennedy

Vice-President
Employee Relations

Henry J. Klassen

Vice-President
Financial and Rate Planning

Elisabeth Kriegler*

Vice-President
Corporate Policy and Planning
(Was Vice-President, Corporate
until December 21, 1984)

Paul Lamontagne

Vice-President
Technical and Operational Services
(Resigned March 22, 1985)

C. Dereck L. Millar

Vice-President &
Treasurer

Clive Petersen

Vice-President
Personnel

Larry Sperling*

Vice-President
Priority Services
(Was Vice-President, Corporate
Planning and Business Development
until December 21, 1984)

James R. Taylor

Vice-President
Marketing and Sales

André Villeneuve*

Vice-President
Corporate Communications

Paul Vivian

Vice-President
Labour Relations

George Wilton

Vice-President
Finance

** Member of the Senior Management
Committee*

DIVISION GENERAL MANAGERS

(For the year ended March 31, 1985)

Atlantic

L.F. Reid, Halifax

Quebec

A. Malo, Quebec City

Rideau

M. L'Anglais, Ottawa

Montreal

Gérard Séguin, Montreal

York

John Bodrug, Toronto

Huron

Ray D. Jones, London, Ontario

Mid-West

D.G. Swanson, Winnipeg

Foothills

Ron C. Smith, Edmonton

Pacific

J.B. Prescott, Vancouver

DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE DIVISION

(pour l'exercice clos le 31 mars 1985)

Atlantique
L.F. Reid, Halifax
Québec
A. Malo, Québec
Montréal
Gérard Séguin, Montréal
Rideau
M. L'Anglais, Ottawa
York
John Bodrug, Toronto
Huron
Ray D. Jones, London, (Ontario)
Midwest
D.G. Swanson, Winnipeg
Foothills
Ron C. Smith, Edmonton
Pacifique
J.B. Prescott, Vancouver

R. Michael Warren*
Président-directeur général

D. H. Lander*
Premier vice-président et administrateur en chef
(Nommé le 29 mai 1984)

Stewart Cooke
Premier vice-président,
Personnel et relations du travail

Kenneth Harry*
Premier vice-président,
Finances et administration

John Aiken
Vice-président,
Exploitation en région

George C. Clermont, cr*
Vice-président,
Affaires juridiques et générales

Ian W. Craig
Vice-président et contrôleur

Keith Jolliffe
Vice-Président,
Administration

William Kennedy
Vice-président,
Relations avec les employés

Henry J. Klassen
Vice-président,
Planification financière
et des tarifs

Elisabeth Krieger*
Vice-présidente,
Politiques générales et planification
(Etat vice-présidente,
Orientation générale
jusqu'au 21 décembre 1984)

Paul Lamontagne
Vice-président,
Services opérationnels
et techniques
(A démissionné le 22 mars 1985)

C. Dereck L. Millar
Vice-président et trésorier

Clive Petersen
Vice-président,
Personnel

Larry Sperling*
Vice-président,
Services prioritaires
(Etat vice-président,
Planification et développement
d'entreprise jusqu'au 21 décembre 1984)

James R. Taylor
Vice-président,
Commercialisation et ventes

André Villeneuve*
Vice-président,
Communications

Paul Vivian
Vice-président,
Relations du travail

George Wilton
Vice-président,
Finances

* Membre du comité de la haute direction

PRÉSIDENT DU CONSEIL

L'honorable René J. Martin,

OMM, OSQ, CD, CCSCG, cr, LLD,

Ottawa (Ontario)

MEMBRES

R. Michael Warren Ottawa (Ontario)

Président-directeur général

de la Société canadienne des postes

Clair Beaudoin, Montréal (Québec)

Membre du conseil d'administration des

Entreprises J. Armand Bombardier Ltée

(A démissionné du conseil le 13 décembre 1984)

L'honorable Mario Beaulieu, L.L.L.,

Montréal (Québec)

Président du conseil d'administration

de la Société Simard-Beaudry Inc.

George A. Cohon, Toronto (Ontario) *

Président du conseil d'administration

et président-directeur général des

Restaurants McDonald's du Canada Ltée

(Mandat termine le 1^{er} décembre 1984)

Irving R. Gerstein, Toronto (Ontario) *†

Président de la Société

Les Bijoutiers-diamantaires Peoples Limitée

Ronald W. Lang, Ottawa (Ontario) *

Adjoint administratif à la secrétaire-trésorière,

Congrès du Travail du Canada

Donald A.S. Lanskaill, Vancouver

(Colombie-Britannique) **†

Président-directeur général

(retraité en décembre 1984)

du Conseil des Industries forestières

de Colombie-Britannique

Robert McGarry, Ottawa (Ontario) §

Président national de

l'Union des facteurs du Canada,

et vice-président hors cadre

du Congrès du Travail du Canada

Derek Oland, Halifax (Nouvelle-Écosse) **†

Président et chef de l'exploitation de

la société Moosehead

Breweries Limited

Francis J. Reidy, C.d'A.A., Moose Jaw

(Saskatchewan) ‡

Président-directeur général de la Western

Agricultural Insurance Corp., de la

Henderson Insurance Inc., et de la maison

Henderson Hail Agencies

Adelard M. Savoye, OC, cr,

Moncton (Nouveau-Brunswick) *

Un des associés du cabinet juridique Yeoman,

Savoye, LeBlanc et associés, de Moncton

Lynda Margaret Sorensen, Yellowknife

(Territoires du Nord-Ouest) *

Députée à l'Assemblée législative des Territoires du

Nord-Ouest et présidente du Conseil des normes du

travail des Territoires du Nord-Ouest

(A démissionné du conseil le 3 août 1984)

SECRÉTAIRE DU CONSEIL ET

N. Roger Gauthier,

Ottawa (Ontario)

- * Membre du Comité de vérification
- ** Membre du Comité de rémunération
- † Membre du Comité consultatif sur les relations du travail
- ‡ Membre du Comité consultatif sur les timbres poste
- § Membre du Comité consultatif sur le Musée national des postes

Le président du conseil d'administration est membre de tous les comités. Le président-directeur général est membre du Comité de vérification, du Comité de rémunération et du Comité consultatif sur les relations du travail.

13. Opérations
entre
apparentés

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers.

(a) Gestion des biens immobiliers

D'après une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de ses biens immobiliers, la Société a engagé les frais suivants:

(en milliers de dollars)		
1985	1984	
		(i) Frais d'exploitation et d'entretien pour les bâtiments de la Société, à l'exception de subventions tenant lieu d'impôts fonciers
90 190\$	89 390\$	(ii) Frais de location pour certaines installations appartenant à des tiers
39 950\$	36 500\$	(iii) Frais d'occupation pour l'utilisation de certains édifices du gouvernement du Canada
16 010\$	16 100\$	(iv) Frais reliés aux dépenses en immobilisations pour les installations
23 440\$	13 980\$	

(b) Financement

Actuellement, les recettes de la Société sont déposées au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada et ses dépenses sont payées à même ce Fonds. Dans le cas où les recettes disponibles de la Société sont insuffisantes pour acquitter à leur échéance tous les frais d'exploitation et les frais imputables sur le revenu, le ministre des Finances peut, après approbation, mettre à la disposition de la Société les montants nécessaires pour lui permettre de faire face à toutes ces obligations. Aucun intérêt n'est imputé à la Société et celle-ci ne reçoit aucun intérêt sur le solde dans le Fonds du revenu consolidé.

(c) Mandats-poste

Les fonds reçus de l'émission de mandats-poste sont déposés au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada jusqu'au moment où ces fonds sont requis pour le paiement ou le remboursement des mandats-poste. Aucun intérêt n'a été reçu des fonds en dépôt et aucun frais n'a été imputé par le gouvernement du Canada pour des dépenses relatives au paiement ou au remboursement des mandats-poste.

(d) Autres

Dans le cours normal des affaires, la Société effectue diverses autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'Etat. Parmi ces opérations, la Société fournit des services postaux et achète des services de transport aérien et ferroviaire.

9. Crédit parlementaire pour fins spéciales	Les crédits pour fins spéciales reçus par la Société du gouvernement du Canada sont répartis comme suit:
---	--

(en milliers de dollars)	1985	1984
Solde non déboursé au début de l'exercice	3 114\$	—
Crédit parlementaire pour fins spéciales	6 962	8 109
Total disponible	10 076	8 109
Crédité comme suit:		
Avoir du Canada (relocalisation dirigée par le gouvernement)	3 913	1 700
Acquisitions d'immobilisations (aide du gouvernement)	3 671	3 010
Dépenses d'exploitation	7 584	4 995
Solde non déboursé à la fin de l'exercice (au passif à court terme)	2 492\$	3 114\$

10. Subvention pour publications culturelles	Le gouvernement du Canada appuie l'industrie de l'édition par le biais des paiements suivants faits à la Société afin de compenser les recettes postales réduites provenant de ce secteur:
--	--

(en milliers de dollars)	1985	1984
Ministère du Travail	170 000\$	170 000\$
Ministère des Communications	55 650	53 000
	225 650\$	223 000\$

11. Financement du gouvernement	La direction prévoit que cette aide se poursuivra à un niveau comparable au cours du prochain exercice mais, par la suite, à des niveaux réduits.
---------------------------------	---

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, lorsque les revenus annuels de la Société sont insuffisants pour lui permettre de payer tous ses frais d'exploitation et ses frais imputables sur le revenu, le montant du déficit doit être intégré, sous forme d'un article portant affectation de crédits aux déficits, dans le prochain budget présenté au Parlement.

Il a été convenu avec le gouvernement du Canada que l'affectation annuelle de crédits aux déficits comprendra la perte d'exploitation, telle qu'elle est reflétée aux états financiers de la Société, régularisée de la différence entre l'amortissement et les dépenses en immobilisations.

12. Engagements découlant de contrats de location	La Société loue certaines installations en vertu de contrats de location-exploitation échéant à diverses dates entre 1986 et 2002. Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants:
---	--

(en milliers de dollars)	1986	1987	1988	1989	1990	de 1991 à 2002
	28 804\$	23 869	19 670	17 222	13 011	34 820

137 396\$

4. Immobilisations

(en milliers de dollars)

1985

1984

Prix coûtant ou juste valeur	Amortis- sement accumulé	Montant net	Montant net
236 622\$	— \$	236 622\$	236 640\$
952 181	119 042	833 139	849 505
413 676	92 886	320 790	347 257
49 132	21 539	27 593	33 634
34 640	—	34 640	34 640
60 953	9 703	51 250	46 315
1 747 204\$	243 170\$	1 504 034\$	1 547 991\$

La Société a entrepris de nouvelles activités de développement importantes au cours de l'exercice. Les frais liés au développement de systèmes pour le courrier électronique, du système d'évaluation de la production et du système de paye se chiffrent à 22 823 000\$. Ces frais ont été imputés aux dépenses d'exploitation.

6. Musée
national
des postes

La Société exploite un musée qui contient du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque spécialisée ainsi que d'autres pièces commémoratives. Puisque ces collections et livres ne sont pas destinés à la vente et que leur valeur n'est pas déterminée, un montant symbolique de 1 000\$ leur a été attribué dans les états financiers.

Lors de sa constitution le 16 octobre 1981, la Société a assumé la dette au titre des avantages reliés à la cessation d'emploi acquis par les employés du ministère des Postes. En plus, la Société a comptabilisé la dette pour les avantages acquis par les employés de la Société depuis le 16 octobre 1981. La valeur actualisée de ces dettes prévues et les coûts reportés correspondants non amortis et non imputés aux dépenses d'exploitation au 31 mars se chiffrent à:

(en milliers de dollars)		1985	1984
Accumulés au 16 octobre 1981	258 956\$	273 020\$	
Accumulés après le 16 octobre 1981	90 758	60 491	
	349 714\$	333 511\$	

Le total imputé aux dépenses d'exploitation pour les avantages reliés à la cessation d'emploi se chiffre à 20 958 000\$ (14 055 000\$ en 1984).

8. Dettes
éventuelles

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des Droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination au sujet de travail à valeur égale. Une entente a été conclue, sans résultat rétroactif, pour une des plaintes. Cette entente doit être approuvée par la Commission et ratifiée par les membres du groupe de négociations. La Société complète présentement une revue de la deuxième plainte. On ne peut, à ce moment, établir le résultat de cette revue. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs de port futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes), ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladies futures. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent pas être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux dépenses d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

3. Principales
conventions
comptables (suite)

- (b) Avantages reliés à la cessation d'emploi
Les employés de la Société ont droit à des avantages précis reliés à la cessation d'emploi, calculés selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.
- La valeur actualisée des coûts prévus pour les avantages reliés à la cessation d'emploi est comptabilisée comme une dette à long terme contrebalancée par une charge reportée, puisque ces coûts seront récupérés à même les recettes postales futures ou le financement du gouvernement (notes 7 et 11). Cette méthode de comptabilisation continuera jusqu'à ce que la Société soit en mesure de s'autofinancer (prévu pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987). La valeur actualisée des coûts reportés est amortie et imputée aux dépenses d'exploitation en fonction du paiement de la dette et récupérée à même les recettes postales ou le financement du gouvernement.
- (c) Comptabilisation des revenus
Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.
- (d) Crédits parlementaires
Le gouvernement du Canada affecte des fonds à la Société au moyen de crédits parlementaires pour certaines activités telles que décrites aux notes 9, 10 et 11. La Société comptabilise ces crédits parlementaires à l'exploitation au cours duquel les activités sont entreprises. Les crédits parlementaires reçus, représentant l'apport du gouvernement, sont crédités à l'avoir du Canada. Cependant, lorsque les éléments en capital sont financés en vertu d'un programme d'assistance du gouvernement, le financement est porté en diminution du coût en capital.
- (e) Indemnités pour accidents du travail
La Société prend en charge tous les risques reliés aux demandes d'indemnisation pour les accidents du travail. Les coûts estimatifs de ces réclamations pour blessures subies au travail sont imputés aux dépenses d'exploitation au cours de l'exercice pendant lequel la blessure a été subie. Toutes les indemnités versées pour des blessures subies avant le 16 octobre 1981 par des employés du ministère des Postes sont assumées par le gouvernement du Canada puisque cette responsabilité incombe au ministère du Travail.
- (f) Régime de retraite
Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 94 459 000\$ (91 229 000\$ en 1984), représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont comptabilisées à l'exploitation de l'exercice courant. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les Prestations de retraite supplémentaires.
- (g) Frais de développement
Les frais de développement sont imputés aux dépenses d'exploitation lorsqu'ils sont encourus, sauf si le marché futur et la faisabilité technique d'un service ou système sont clairement définis et les frais reliés au développement sont considérés récupérables à un degré raisonnable de certitude. Dans cette éventualité, les frais encourus sont reportés jusqu'à la mise en oeuvre du service ou du système. Les frais reportés sont amortis et imputés aux dépenses d'exploitation selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative du service ou du système.
- (h) Conversion en devises étrangères
Les revenus et les dépenses ayant trait aux opérations avec des administrations postales étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les montants à payer ou à recevoir de ces administrations postales étrangères à la date du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à cette date. Les gains ou les pertes provenant de la conversion des devises étrangères sont portés aux comptes d'exploitation.

1. Constitution

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes le 16 octobre 1981 pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'Etat comprise à la Partie I de l'annexe C de la Loi sur l'administration financière et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, tous les biens, droits, obligations et responsabilités du ministère des Postes sont transférés du gouvernement du Canada à la Société.

La Loi sur la Société canadienne des postes stipule que la Société peut, par règlement, préciser des tarifs de port qui sont justes et réalistes pour permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société dans le cadre de son exploitation. La Société doit publier les projets de règlements pour que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au Ministre responsable pour la Société. Ensuite, le Ministre soumet les règlements à l'examen du gouverneur en conseil qui doit donner ou refuser son approbation des règlements.

2. Réglementation des tarifs

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit:

(a) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante:

- à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
- au coût de remplacement non amorti
- au coût de remplacement non amorti
- au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les terrains, les bâtiments et le matériel achetés après le 16 octobre 1981 sont comptabilisés au prix coûtant.

Le petit matériel, y compris les sacs postaux et boîtes aux lettres, a été comptabilisé au coût de remplacement estimatif non amorti qui s'élevait à 34 640 000\$ au 16 octobre 1981. Ce montant de base ne sera plus amorti. Les acquisitions ultérieures de ce genre de matériel seront imputées aux dépenses d'exploitation au moment de l'achat.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif, comme suit:

Bâtiments	30 et 40 ans
Équipement	de 4 à 30 ans
Véhicules	de 5 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans

Exercice clos le 31 mars		(en milliers de dollars)	
		1985	1984
Provenance du fonds de roulement			
Financement du gouvernement		347 199\$	305 821\$
Crédit parlementaire pour fins spéciales		7 584	4 710
Produit net lors de l'aliénation d'immobilisations		429	197
		355 212	310 728
Affectation du fonds de roulement			
Exploitation			
Perte d'exploitation		395 069	300 139
Moins l'amortissement n'exigeant pas de sortie de fonds		77 287	71 025
Acquisitions d'immobilisations		37 430	81 614
		355 212	310 728
Évolution du fonds de roulement			
		—	—
Fonds de roulement au début et à la fin de l'exercice		97 500\$	97 500\$

EXPLOITATION ET FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT

Exercice clos le 31 mars		(en milliers de dollars)	
		1985	1984
Revenus			
Affranchissement	2 119 123\$	2 026 707\$	
Règlements internationaux	96 151	88 536	
Ventes de produits philatéliques et ventes au détail	21 396	20 229	
Location des cases postales	18 445	16 913	
Droits sur mandats-poste	10 634	10 767	
Autres	8 849	14 199	
Subvention pour publications culturelles (note 10)	2 274 598	2 177 351	
	225 650	223 000	
	2 500 248	2 400 351	
Dépenses			
Salaires et avantages	2 120 040	1 975 710	
Transport, déplacements et communications	337 888	316 619	
Frais relatifs aux bâtiments	149 812	143 862	
Amortissement	77 287	71 025	
Services d'ordinateur, de sécurité et services professionnels	51 532	38 860	
Règlements internationaux	47 587	44 805	
Approvisionnement	44 639	50 838	
Commissions et honoraires	31 145	30 093	
Publicité et publications	15 682	9 372	
Location, réparations et entretien	9 708	8 237	
Autres	9 997	11 069	
	2 895 317	2 700 490	
	395 069	300 139	
Régularisation du financement du gouvernement (note 11)	(47 870)	5 682	
	347 199\$	305 821\$	
Perte d'exploitation			
Financement du gouvernement (note 11)			

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)

Capital d'apport

Au début de l'exercice 1 673 779\$ 1 673 779\$

Crédit parlementaire pour fins
spéciales (note 9) 3 913 1 700

À la fin de l'exercice 1 677 692 1 673 779

Régularisation accumulée du
financement du gouvernement

Au début de l'exercice 28 287 33 969

Perte d'exploitation 395 069 300 139

Financement du gouvernement (347 199) (305 821)

À la fin de l'exercice 76 157 28 287

Avoir du Canada

1 601 535\$ 1 645 492\$

31 mars	(en milliers de dollars)	1985	1984
---------	--------------------------	------	------

Passif et
Avoir du Canada

Passif à court terme			
Créditeurs et frais courus			
Gouvernement du Canada	31 747\$		39 224\$
Administrations postales étrangères	5 659		7 401
Autres	53 129		103 997
Salaires et avantages	134 686		100 785
Revenus reportés	124 037		112 696
Mandats-poste en circulation	63 167		54 269
Dépôts	6 240		6 110
	418 665		424 482

Avantages reliés à la cessation d'emploi (note 7)

Avoir du Canada	1 601 535	1 645 492
-----------------	-----------	-----------

Dettes éventuelles (note 8)

	2 369 914\$	2 403 485\$
--	-------------	-------------

31 mars	(en milliers de dollars)
1985	1984

Actif

À court terme	389 191\$	222 723\$
Encaisse		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	4 284	180 022
Administrations postales étrangères	74 015	70 247
Autres	9 782	13 413
Frais payés d'avance	38 893	35 577

Immobilisations (notes 4 et 9)	1 747 204	1 714 872
Terrains, bâtiments et équipement		
Moins l'amortissement accumulé	243 170	166 881
	1 504 034	1 547 991

Autres	349 714	333 511
Avantages reportés reliés à la cessation d'emploi		
Musée national des postes (note 6)	1	1
	349 715	333 512
	2 369 914\$	2 403 485\$

Approuvé par le conseil d'administration:

Paul Harris

Président

Wayne Clark

Président du comité de vérification

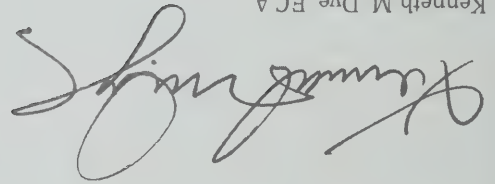
RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

L'honorable Perrin Beatty, C.P., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan de la Société canadienne des postes au 31 mars 1985 ainsi que l'état de l'avoir du Canada, l'état d'exploitation et du financement du gouvernement et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Société au 31 mars 1985 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers ont été effectuées, en tenant compte de tous leurs aspects importants, conformément à la Loi sur l'administration financière et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société.



Kenneth M. Dye, F.C.A.
Vérificateur général du Canada

Ottawa, Canada
le 12 juin 1985



Mahéu Noisieux
Comptables agréés

RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS LES ÉTATS FINANCIERS

Le conseil d'administration est responsable des états financiers ainsi que de l'intégrité et de l'objectivité des données qu'ils présentent. Les états financiers ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des données qui font appel à leur jugement et à leurs estimations.

La direction a développé et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle et d'information financiers, des systèmes d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion. Ces systèmes et pratiques ont pour but d'assurer, à un degré raisonnable de certitude, que les biens sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la Loi sur l'administration financière et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et pratiques.

Le conseil d'administration nomme le comité de vérification composé de cinq membres du conseil dont trois ne sont pas à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit au moins une fois par an afin d'examiner les états financiers et le rapport annuel des vérificateurs et pour conseiller à ce sujet le conseil d'administration. De plus, le comité de vérification surveille les activités de vérification interne de la Société et exécute les autres fonctions qui lui sont attribuées. Les vérificateurs externes de la Société, le Vérificateur général du Canada et Mahieu Noisieux, vérifient les états financiers et soumettent leur rapport au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

La majeure partie des 37 millions de dollars de dépenses en immobilisations a été consacrée aux améliorations à la propriété et aux améliorations locatives. Ce niveau a été de beaucoup inférieur aux prévisions et ne pourra être maintenu en permanence au risque d'amoindrir l'actif immobilisé. Depuis sa constitution, la Société a restreint ses dépenses en immobilisations pour se donner le temps, d'une part, de procéder à une évaluation qui s'imposait et, d'autre part, d'établir son orientation stratégique en la matière et d'atteindre ses objectifs budgétaires dans le contexte d'austérité qui prévalait à l'époque.

GESTION

ET CONTRÔLE FINANCIERS

Lors de sa constitution, la Société a entrepris la tâche de regrouper les fonctions financières et administratives qui relevaient de l'ancien ministère des Postes. Le statut de société d'État a entraîné de nouvelles responsabilités financières et exige que la Société se donne de nouvelles orientations. C'est ainsi qu'ont été instaurées diverses pratiques de gestion de l'encaisse, qui ont permis de réduire de trois jours le temps entre les dépôts dans les institutions financières locales et le crédit de ces dépôts aux comptes de banque de la Société. Ces changements ont en outre permis de réduire substantiellement la paperasserie associée autrefois aux dépôts de 8 000 points de vente de la Société.

Au cours de l'année qui s'est terminée le 31 mars 1985, l'organisation a été restructurée de telle sorte que la Société puisse mieux recueillir des données, exploiter des systèmes d'information statistique et produire, en temps voulu, des rapports significatifs. Cette réorganisation permettra de rationaliser le processus de collecte des données et d'assurer une plus grande efficacité. La Société estime que la décision de confier cette responsabilité à la direction de Finance et administration est une autre des mesures positives grâce auxquelles seront instaurées de saines pratiques d'affaires au sein de la Société. Au nombre des projets rattachés à l'informatique, citons le premier système global et permanent de gestion des établissements, le système de la paille et de l'assiduité et de nombreux projets destinés à fournir des renseignements de base aux fins de la gestion.

CONTRATS PASSÉS AVEC DES APPARENTÉS

L'actif de la Société comprend, en biens immobiliers, 2 287 bâtiments dont elle est propriétaire et 1 226 dont elle est locataire. Au cours de l'année, des améliorations importantes ont été apportées au système de planification de la gestion immobilière; ainsi, les priorités de dépenses peuvent maintenant être établies sur plusieurs années, compte tenu des urgences et de la situation économique.

En 1984-1985, la Société a jugé qu'il lui fallait apporter des améliorations importantes à son processus de planification, de manière à pouvoir déterminer les domaines prioritaires où devait s'effectuer une réduction des coûts, et atteindre ensuite les objectifs ainsi fixés. Dans cette optique, un système de planification de l'exploitation fut mis sur pied afin de mieux saisir les rapports entre la quantité d'envois, le rendement des services, les coûts et les recettes. La direction est maintenant beaucoup plus en mesure de prendre des décisions en ce qui a trait à la répartition des ressources. Cette approche intégrée permet en outre aux intéressés de mieux s'acquitter de leur obligation de rendre compte, et favorise le contrôle.

Les directives concernant les pratiques commerciales des sociétés d'État exigent que soient révélés l'identité des agents de vente et d'approvisionnement et le montant global des sommes qu'ils ont perçues. En 1984-1985, la Société a effectué une partie de ses opérations commerciales comme suit: 2 037 bureaux auxiliaires se sont partagé 28 512 000 \$; quelque 5 500 vendeurs de timbres ont perçu 1 211 000 \$ en commissions sur les ventes, et huit concessions naires de produits philatéliques à l'étranger ont touché des commissions de 112 000 \$.

Tableau 12
Utilisation des années-personnes

	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985
Temps plein	51 764	52 877	53 989	53 488	53 544
Temps partiel	5 698	5 410	5 122	4 967	4 956
Occasionnels	2 546	2 160	1 623	1 499	1 972
Heures supplémentaires	2 569	3 203	1 468	1 532	2 005
Total	62 577	63 650	62 202	61 486	62 477
Pourcentage augmentation (diminution)		1,7	(2,3)	(1,2)	1,6

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales

Remarque: Une année-personne représente le nombre d'heures normales que travaille un employé au cours d'une année. En 1984-1985, ce nombre s'élevait à 2 088 heures.

Tableau 13
Indicateurs d'efficacité

Objets de correspondance	Points de
remise par rapport aux heures de travail	remunérées
1980-1981	41
1981-1982*	216
1982-1983	220
1983-1984	225
1984-1985	235
	44

* Rajusté pour tenir compte des grèves postales

L'augmentation de 13 millions de dollars en services professionnels correspond au plan d'action axé sur les importantes activités de développement qu'a entraînées la constitution en société d'Etat. Ces coûts englobent le personnel et les services retenus par contrat au titre de la sécurité, de la programmation informatique et de l'exploitation, où le recours à des contractuels s'avère rentable dans les perspectives de planification de la Société.

Les ententes avec les administrations postales étrangères concernant le courrier de départ ont provoqué une augmentation de 3 millions de dollars attribuable à la hausse des quantités d'envois. Les dépenses de publication se sont accrues de 6 millions de dollars, proportionnellement aux efforts de commercialisation qui ont accompagné le lancement de nouveaux produits et services. Quant aux frais divers, la hausse s'est chiffrée à 2 millions de dollars.

Pour résumer, l'accroissement des dépenses, en termes réels, a été modeste et s'explique par le surcroît de ressources qu'ont nécessitées le traitement des quantités accrues d'envois, le respect des normes de rendement du service et l'augmentation des points de remise.

Alors que le **tableau 12** indique que l'utilisation de la main-d'oeuvre (mesurée par la consommation d'années-personnes) a augmenté de 1,6 pour 100 en 1984-1985 par rapport à l'année précédente, il est important de rattacher cette augmentation de la main-d'oeuvre requise à la croissance des volumes et des nouveaux points de remise établis durant l'année précédente. La Société mesure la productivité de sa main-d'oeuvre pour le traitement du courrier et la livraison par facteur de la manière suivante:

Traitement du courrier — nombre d'objets de correspondance traités par heure de travail rémunérée.

Livraison par facteur — coefficient des points de remise par rapport aux heures rémunérées.

Comme l'indique le **tableau 13**, on a révisé le calcul de l'évaluation du rendement utilisé dans les rapports annuels précédents. Sans sacrifier la valeur de l'information, on évalue maintenant l'efficacité du traitement du courrier en fonction des heures rémunérées, paramètre plus adéquat que celui des heures travaillées, en ce qu'il tient compte des économies financières résultant, notamment, du déclin du taux d'absentéisme. Le tableau fait état du calcul de l'efficacité de la livraison par facteur simplement pour

Tableau 11
Dépenses par catégories (en millions de dollars)

Salaires et avantages	1983-1984	1984-1985	Pourcentage Augmentation (Diminution)
7,3	1 976	2 120	
Transport, déplacements et communications	317	338	6,6
Bâtiments	144	150	4,2
Amortissement	71	77	8,5
Approvisionnement	51	45	(11,8)
Divers	141	165	17,0
Total	2 700	2 895	7,2

donner plus de clarté à la valeur absolue comparative de l'information d'une année à l'autre.

Comme le tableau l'indique, il y a eu une amélioration constante du rendement au cours des cinq dernières années. La comparaison des résultats de 1983-1984 à ceux de 1984-1985 révèle une augmentation de l'efficacité du traitement du courrier de 10 objets par heure rémunérée, soit 4,4 pour 100, et une augmentation de l'efficacité de la livraison par facteur de 1 point de remise par heure rémunérée, ou de 2,3 pour 100.

Autres dépenses

Les frais de transport, de déplacements et de communications ont augmenté de 6,6 pour 100. La conversion de 31 pour 100 des véhicules de notre parc national à des carburants plus efficaces a résulté en une économie de 1 million de dollars.

Les frais de logement n'ont augmenté que de 4,2 pour 100 par rapport à 1983-1984. Les contrôles exercés sur les approvisionnements se sont appliqués tout au long de l'année, ce qui a permis une diminution des coûts de 6 millions de dollars, ou de 1,8 pour 100 par rapport à 1983-1984.

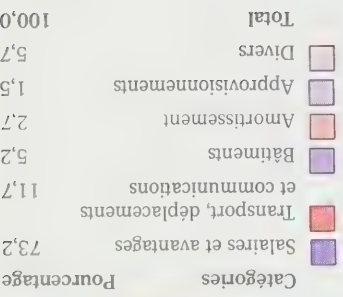
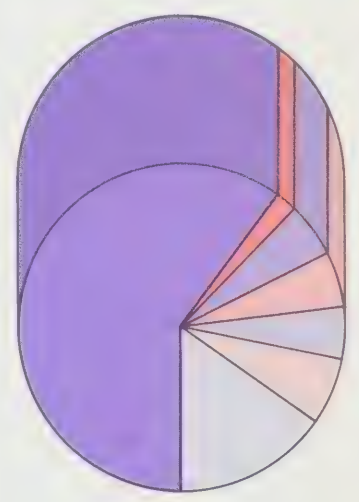


Tableau 9
Ventilation des revenus
1984-1985: 2 500 millions
de dollars



• la réaction positive du marché à la décision de la Société de prolonger le gel des tarifs postaux tout au long de 1984-1985, ce qui a confirmé la stratégie de la Société, soit: rechercher des économies internes et un accroissement des ventes afin de répondre à ses objectifs minimaux, plutôt que de compter sur des augmentations de tarifs;

• la poursuite des efforts pour maintenir la qualité et la fiabilité du service, face à des quantités d'envois record, assortie d'une plus grande responsabilité de la direction en matière de service; et enfin,

• la Société a proclamé bien haut son engagement d'être davantage à l'écoute de la clientèle dans ses actions et sa planification. Les revenus totaux de la Société canadienne des postes ont augmenté de 4,2 pour 100 en 1984-1985 pour atteindre un sommet sans précédent de près de 2,5 milliards de dollars. L'augmentation de 4,6 pour 100 des revenus attribuables au courrier, qui découle de l'augmentation de la quantité d'envois décrite plus haut, a été légèrement freinée par une modeste augmentation de 2 pour 100 des revenus non reliés aux quantités d'envois.

La dernière majoration des tarifs postaux date de janvier et de février 1983, si bien qu'à la fin de 1984-1985 la période de stabilité des tarifs durait depuis plus de deux ans. Il est important de noter que la croissance des revenus d'environ 100 millions de dollars en 1984-1985 a été réalisée en dépit du fait que la Société a retardé l'augmentation des tarifs pendant toute l'année 1984 et une bonne partie de 1985. Ceci illustre bien l'important augmentation de revenus attribuable à la quantité d'envois que la Société a réalisée en continuant d'offrir à prix raisonnables des services fiables et concurrentiels répondant aux besoins changeants de la clientèle.

La reprise et la croissance importantes des affaires d'affaires dans le secteur des affaires d'affaires de base traditionnelles, oblige la Société à rechercher de nouvelles occasions d'affaires dans le

cadre de son mandat pour tirer profit de l'infrastructure, du réseau et des ressources humaines qu'elle possède déjà. En second lieu, elle doit continuer de réaliser les perfectionnements et les adaptations de produits et de services traditionnels qu'exige le marché. Ces deux interventions sont essentielles pour assurer la stabilité à court terme et la viabilité à long terme de la Société canadienne des postes.

DÉPENSES

La Société a exploité les contrôles des coûts établis lors des exercices antérieurs. Les coûts de main-d'œuvre en 1984-1985 ont représenté plus de 73 pour 100 des dépenses totales de la Société, soit 2 895 millions de dollars. Compte tenu d'une masse salariale de plus de 2 milliards de dollars, la direction consacre le plus clair de ses efforts de gestion à l'amélioration de la productivité dans les secteurs de la manutention directe du courrier, tout en utilisant avec efficacité ses ressources administratives et de supervision. Plus de 70 pour 100 du personnel à plein temps est affecté directement au transport du courrier; il s'agit de préposés au traitement du courrier ou de facteurs.

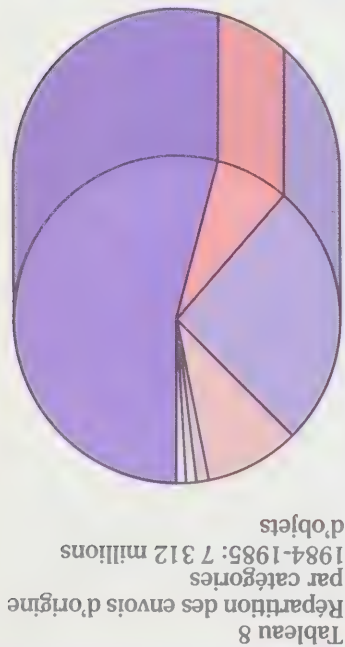
Salaires et avantages sociaux

Les coûts des salaires et des avantages sociaux ont augmenté de 7,3 pour 100 en 1984-1985. Cette augmentation traduit l'effet combiné des augmentations des taux de salaires, et d'une utilisation accrue des années-personnes en heures supplémentaires et en emplois occasionnels requis pour le transport de quantités plus volumineuses de courrier, et pour le maintien des normes de rendement. On s'attend à ce que les récentes conventions collectives avec quelques-uns des principaux syndicats affecteront d'environ 3,5 pour 100 les coûts des salaires et avantages sociaux au cours du prochain exercice.

Efficacité

Conformément à ses objectifs financiers, la Société a entrepris d'améliorer l'efficacité dans deux secteurs clés: le traitement et la livraison du courrier.

On est à mettre en place un système d'évaluation de la production dans 19 des principaux établissements de traitement de la Société qui permettra de produire des rapports normalisés de l'efficacité par quart et pour chaque centre de travail. Des modules sont en voie d'élaboration qui produiront des modèles de simulation des gros expéditeurs de courrier et d'affectation du personnel. Ces études permettront à la Société d'assortir plus efficacement les effectifs aux charges de travail.



- Définitions — Classes de courrier**
- Le courrier de la première classe est le service postal de base pour les envois du régime intérieur et du régime international de lettres, cartes postales, factures, reçus et autres missives du genre. Les chiffres des **tableaux 6 à 9** comprennent également les colis de la première classe du régime intérieur.
 - Le courrier de la deuxième classe, réservé aux éditeurs, comprend les journaux et périodiques envoyés par les éditeurs inscrits à ce genre de service.
 - Le courrier de la troisième classe comprend les envois en nombre, avec ou sans adresse, de documents publicitaires (Mediaposte), d'ouvrages d'éditeurs et de petits colis pesant jusqu'à 500 grammes.
 - Le courrier de la quatrième classe comprend les colis du régime intérieur (non prioritaires) pour les articles pesant jusqu'à 30 kilogrammes et la poste aux colis aérienne et de surface du régime international jusqu'à 10 kilogrammes.
 - Les services spéciaux de courrier comprennent les services traditionnels comme les Messageries Poste prioritaire, le courrier recommandé, la livraison par exprès, les paquets d'argent, la poste certifiée, et les envois contre remboursement (CR), ainsi que les services de courrier électronique de la Société (Telepost, Intelpost et EnvoyPost).
 - Le courrier en franchise comprend les envois dont le gouverneur général, le président ou le greffier du Sénat ou de la Chambre des communes, le bibliothécaire du Parlement et les membres du Sénat et de la Chambre des communes sont les expéditeurs ou les destinataires, en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes.
 - Les autres revenus comprennent les recettes ne se rapportant pas au courrier lui-même comme: droits de mandats-poste, produits philatéliques ou de vente au détail, location de boîtes postales, subventions pour publications, règlements internationaux, locations, services dans les halls des bureaux de poste et frais de change.

Le volume des colis de la quatrième classe, après des années de diminution graduelle, s'accroît de 2,2 pour 100, traduisant une réaction favorable du marché au lancement récent d'une foule d'améliorations destinées à rendre le produit plus concurrentiel. Les services spéciaux, dont le volume était demeuré plutôt stable pendant des années, ont connu une croissance de 29,5 pour 100 en 1984-1985, due essentiellement au succès de commercialisation de la livraison par exprès. Le courrier en franchise du gouvernement a connu une augmentation de 13,3 pour 100 qui est attribuable aux effets des élections fédérales sur les régimes normaux d'utilisation du courrier.

Certains facteurs ont contribué à la reprise des volumes et à la croissance observée pour 1984-1985, notamment:

- la conjoncture économique défavorable qui a caractérisé les exercices de 1982-1983 et de 1983-1984 a commencé à s'estomper;
- un climat propice aux bonnes relations de travail et la confiance des clients en la capacité de la direction et des employés de négocier sans conflits des conventions collectives;

Quantité d'envois

En 1984-1985, la quantité totale d'envois d'origine a augmenté de 6,7 pour 100 par rapport à 1983-1984. Ce résultat encouragé est attribuable à la vigueur soutenue du marché global de la Mediaposte, plus particulièrement du courrier de la troisième classe sans adresse, et à de vigoureux efforts de commercialisation.

La quantité totale de courrier traité (qui exclut le courrier de la troisième classe sans adresse) a connu une croissance de 1,3 pour 100, comparativement à un recul de 0,5 pour 100 l'an dernier. La quantité totale des envois d'origine en 1984-1985 a atteint un niveau historique record.

La croissance observée de 0,4 pour 100 des volumes dans la catégorie de la première classe, qui est arrivée à maturité, est particulièrement encourageante. En effet, cette catégorie, qui avait connu une diminution en 1983-1984, représente 54,3 pour 100 des volumes de courrier d'origine. La catégorie de la deuxième classe pour les journaux et périodiques — elle aussi arrivée à maturité — a cru également de 2,1 pour 100, poursuivant la croissance modeste observée l'an dernier.

REVENUS ET QUANTITÉ D'ENVOIS PAR CATEGORIES PRINCIPALES

Tableau 6
Revenus par catégories

(en millions de dollars)**	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985**
Première classe	818,6	886,0	1 373,6	1 477,4	1 504,1
Deuxième classe	35,6	35,6	49,5	52,4	52,7
Troisième classe sans adresse	59,4	66,6	87,5	109,6	133,9
Troisième classe avec adresse	155,6	164,0	131,5	139,0	135,2
Quatrième classe	110,4	106,1	116,1	125,9	130,6
Services spéciaux	95,7	99,4	124,4	122,4	162,6
Total du courrier	1 275,3	1 357,7	1 882,6	2 026,7	2 119,1
Divers	254,5	312,0	375,8	373,7	381,1
Total	1 529,8	1 669,7	2 258,4	2 400,4	2 500,2

Tableau 7
Envois d'origine par catégories

(en millions d'objets)	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985
Première classe	3 845	3 480	3 984	3 956	3 971
Deuxième classe	519	490	522	536	547
Troisième classe avec adresse	842	729	661	643	665
Quatrième classe	54	47	45	45	46
Services spéciaux	45	42	46	44	57
Courrier en franchise	38	32	40	45	51
Total du courrier traité	5 343	4 820	5 298	5 269	5 337
Troisième classe sans adresse	1 172	1 217	1 312	1 586	1 975
Total du courrier d'origine	6 515	6 037	6 610	6 855	7 312

* Les chiffres de 1981-1982 reflètent les incidences de grèves postales au cours de l'exercice.

** Les revenus pour 1984-1985, 1983-1984 et 1982-1983 sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice, conformément à la pratique comptable de la Société canadienne des postes. Les revenus des années antérieures sont calculés selon la méthode de comptabilité de caisse. Les revenus de 1981-1982 ne sont que des estimations, puisque la transformation en société d'Etat a eu lieu vers le milieu de l'année.

SOMMAIRE

Au cours des trois années et demie qui se sont écoulées depuis sa transformation en société d'Etat, la Société canadienne des postes a atteint ou surpassé tous les objectifs financiers du cheminement, établi de concert avec le gouvernement, qui doit mener d'un déficit de près de 600 millions de dollars, lors de l'exercice 1981-1982, à l'autosuffisance financière, prévue pour l'exercice 1986-1987. En 1984-1985, la Société a continué de réévaluer l'équilibre qu'elle a maintenu entre ses grands objectifs d'amélioration du service, d'amélioration des relations humaines et d'autosuffisance financière. Une augmentation des tarifs postaux, prévue pour janvier 1984, a été remise à plus tard, de sorte que les tarifs n'ont pas bougé depuis la hausse générale de six pour cent au début de 1983. Malgré cette modification de son plan, la Société n'a pas moins atteint son objectif financier, n'ayant eu recours qu'à 347 millions de dollars de financement prévus.

En 1984-1985, l'effet de l'inflation sur les 2,7 milliards de dollars en coûts de base de la Société était évalué à plus de 100 millions de dollars. Cette pression à la hausse sur les coûts a été en partie résorbée par une compression des dépenses, de sorte que la croissance du financement gouvernemental requis a été maintenue à 41 millions de dollars (347 millions contre 306 millions). Comme l'illustre le **tableau 5**, depuis trois ans et demi, la Société a tiré 257 millions de dollars de moins que prévu du gouvernement, donc des contribuables canadiens. L'augmentation du financement prévu, qui est passé de 300 millions de dollars en 1983-1984 à 350 millions de dollars en 1984-1985, provient d'un certain nombre de facteurs survenus après la création de la Société et qui, réunis, auraient pu empêcher la Société d'atteindre l'autosuffisance financière sans remettre en question ses autres principaux objectifs. Au nombre de ces facteurs, mentionnons l'application du programme fédéral "six et cinq" au plan d'entreprise déjà approuvé.

Tableau 5
Financement gouvernemental (en millions de dollars)



Réductions cumulatives du financement prévu depuis le 16 octobre 1981: 257 millions de dollars



tion, les syndicats et les employés comprennent clairement ce qu'est le harcèlement sexuel, les moyens disponibles de le combattre et ainsi minimiser les possibilités que de tels incidents se produisent. Une affiche a été largement diffusée pour souligner la position de la Société, à savoir que "le harcèlement sexuel n'est pas flatteur; c'est blessant, c'est illégal".

Par la ratification d'une politique globale sur les droits de la personne, la Société

canadienne des postes reconnaît qu'une discrimination systémique dans ses pratiques d'emploi peut avoir des effets négatifs sur les minorités visibles, les femmes, les handicapés et les autochtones. Elle a donc entrepris une analyse à l'échelle de l'entreprise afin de déterminer le degré de représentation ou de sous-utilisation du potentiel de ces groupes et d'en arriver, en collaboration avec les syndicats, à la définition de programmes d'action positive.



LES LANGUES OFFICIELLES

Soucieuse d'offrir ses services aux clients dans la langue de leur choix, la Société a lancé une campagne publicitaire pour faire connaître à la population les comptoirs où l'on peut se prévaloir de services bilingues.

On s'est attaché en priorité à informer les employés et les clients de l'importance accordée par la Société aux langues officielles.

les ont participé les employés et leurs syndicats, dont, entre autres, l'unique programme de la SPC visant à mieux protéger les facteurs contre les chiens dangereux et le programme éducatif de prévention des maux de dos. D'autres mesures seront prises pour continuer à réduire le nombre d'accidents.

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Le Programme d'aide aux employés — mis sur pied à l'intention des employés en proie à des problèmes chroniques comme l'alcoolisme et l'abus des drogues — a été animé en collaboration avec les syndicats intéressés. Des agents orienteurs bénévoles du PAE ont été nommés dans toutes les divisions et l'on a mis en place un programme de communications à l'échelle de la Société pour informer les employés de l'aide qui leur est maintenant disponible.

FORMATION

La formation a continué à jouer un rôle primordial dans la poursuite des objectifs de la Société canadienne des postes, qui doit faire face à un marché de plus en plus concurrentiel et réussir à prendre sa place comme entreprise de type commercial axée sur la clientèle.

Ainsi, les cadres intermédiaires et les surveillants ont bénéficié de cours de gestion moderne.

Plus de 5 000 travailleurs d'établissements ont suivi des cours de codage, des tests d'habileté, des cours correctifs et des cours de tri manuel par l'intermédiaire du Programme d'enseignement par ordinateur. La Société a également introduit le "micro-ordinateur portable" pour rendre les cours assistés par ordinateur accessibles à quelque 3 000 employés de bureau.

RÉDUCTION DE L'ABSENTEÏSME

La Société canadienne des postes a travaillé en étroite collaboration avec les syndicats au cours des trois dernières années pour tenter de réduire son taux d'absentéisme à des niveaux plus conformes à ceux qui ont cours dans les industries comparables.

À la suite d'une étude menée en 1983 pour évaluer les divers facteurs qui favorisent l'absentéisme, la Société a élaboré un programme visant à munir les surveillants et les gestionnaires des processus et des outils dont ils ont besoin pour faire face au problème.

Ce programme conjoint a abouti en 1984-1985 à une réduction de 1,24 jour par employé à temps complet, soit une économie de près de 10 millions de dollars pour la Société. Malgré cette réduction, le taux d'absentéisme à la Société canadienne des

postes demeure supérieur aux normes acceptables dans l'industrie. Aussi, la question de l'assiduité demeurera donc prioritaire en 1985-1986.

PLANIFICATION

La réalisation de la première phase du Système d'information sur les ressources humaines constitue une étape importante vers la création de toute une gamme de services efficaces de planification et de perfectionnement des ressources humaines. Le système comprend onze modules autonomes qui aideront la Société à dénicher parmi les effectifs en place les candidats qui répondent au profil des emplois, à préparer les plans de carrière et à instaurer de saines pratiques de planification.

DOTATION

Des bureaux d'emploi nationaux ont été créés pour s'occuper du recrutement à l'extérieur pour les postes hautement spécialisés des Services d'information de gestion et des sections de la direction de Finance et d'administration de la Société.

Pour favoriser les promotions au sein de l'entreprise, on a instauré un nouveau système d'affichage pour renseigner tous les employés sur les possibilités d'emploi.



SEXUEL
HARASSEMENT
IS NOT A
COMPLIMENT
LE HARCELEMENT
SEXUEL,
CE N'EST PAS
UN FLATTEUR

IT IS OFFENSIVE
AND ILLEGAL
C'EST BLESSANT
ET ILLEGAL

Affirmative Action
Making it the difference
L'action positive
pour rendre l'équité

1-800-367-8272
1-800-367-8272

DROITS DE LA PERSONNE ET ACTION POSITIVE

Une stratégie visant à combattre le harcèlement sexuel en milieu de travail a été adoptée à l'échelle nationale afin que la direc-



Not a
counselor
but a friend
Ce n'est pas
un thérapeute.
C'est un ami



Ces mécanismes comprennent le recours aux unités de négociation. SONTÉ ET SÉCURITÉ PROFESSIONNELLES

En collaboration avec les principaux synds de la Société, on a évalué dans dix-neuf établissements mécanisés les effets du bruit, de l'éclairage, de la température et de la qualité de l'air sur les employés. Des correctifs ont été apportés pour éliminer certains problèmes cernés.

En consultation avec les mêmes syndicats, on a aussi entrepris une autre étude sur les moyens de réduire le bruit dans les établissements. Cette étude a donné lieu à un programme pilote de lutte contre le bruit dans l'établissement de traitement de lettres de Mississauga.

Une campagne de sensibilisation a été lancée avant la période de pointe de Noël 1984 pour mettre la population en garde contre l'envoi de produits dangereux par la poste.

En 1984-1985, le taux de fréquence des accidents a été de 18,39 cas par 100 employés, soit de 6,7 pour 100 inférieur à celui de l'exercice précédent.

Ce succès est attribuable non seulement aux mesures mentionnées ci-dessus, mais aussi aux nombreux programmes de sécurité qui ont eu cours ces dernières années. Men- donnons les campagnes nationales auxquel-

MOINS D'ARRÊTS DE TRAVAIL

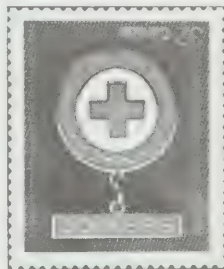
Comme l'indique le tableau suivant, le nombre de jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail, en 1984-1985, demeure bien en-deçà des chiffres qui avaient cours avant la création de la Société canadienne des postes, en 1981.

Tableau 4

Année	Jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail
1978-1979	158 421
1979-1980	1 807
1980-1981	5 255
1981-1982	663 155
1982-1983	229
1983-1984	199
1984-1985	709

SÉCURITÉ D'EMPLOI

Au cours des négociations, la sécurité d'emploi est apparue comme l'un des enjeux les plus importants. Compte tenu de la politique de la Société de ne pas effectuer de mises à pied, les parties ont développé des mécanismes qui permettent plus de souplesse dans l'ajustement et la réduction du personnel, tout en respectant l'engagement à minimiser les effets du changement chez les employés.



CONSULTATION

L'un des trois principaux objectifs établis lors de la transformation des Postes canadiens en société d'Etat était d'assainir les relations humaines, en développant une nouvelle culture d'entreprise susceptible d'aviver la fierté et le sentiment de réalisation de soi chez tous les employés de la Société.

Pour créer cette nouvelle culture d'entreprise, la Société a misé avant tout sur la consultation avec les syndicats des Postes, les employés, les surveillants des établissements postaux et les cadres intermédiaires.

Cette approche a eu des résultats positifs pour la Société et ses employés. L'action concertée des syndicats et de la direction s'est soldée par des progrès notables en 1984-1985, ne serait-ce qu'au chapitre des nombreuses conventions collectives qui ont été signées sans interruption des services.

C'est encore grâce à la consultation que le projet d'enlèvement de l'amiante dans l'établissement de traitement d'Ottawa a été mené à bien. Les travaux d'envergure

entraînés par l'élimination de cette substance dangereuse ont pu se faire sans arrêt de travail. Qui plus est, à la même occasion, on adoptait des mesures pour améliorer le rendement de l'établissement.

La consultation a également prévalu dans toutes les grandes questions préoccupant la Société, telles que la politique en faveur des personnes handicapées, les normes d'évaluation applicables aux itinéraires des facteurs et le plan d'entreprise de la Société.

Outre ces consultations, on a conclu, avec certains syndicats, des ententes portant sur la création d'emplois par l'ouverture de comptoirs à "vocation nouvelle", et sur le développement des services de courrier électronique en nombre.

NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Avec la levée des restrictions fédérales imposées dans le cadre du programme "six et cinq" sur les prix et les salaires, la majorité des conventions collectives sont arrivées à échéance au cours de l'exercice financier 1984-1985. L'absence de négociations pendant une période de plus de deux ans avait occasionné tant chez les syndicats qu'à la direction l'accumulation d'intérêts particuliers qu'il fallait considérer.

Plusieurs mois avant que les négociations officielles démarrent, les parties se sont rencontrées régulièrement dans le but de débayer le terrain en prévision du difficile processus de négociations.



Cette habitude de la consultation a frayé le chemin à la ratification de conventions collectives de cinq grandes unités de négociation regroupant environ 48 000 employés de la Société.

Les pourparlers avec la plupart des unités de négociation ont débuté en 1984 pour aboutir à des ententes avec l'Union des facteurs du Canada le 27 octobre 1984; avec l'Association des officiers des postes du Canada le 15 février 1985; et avec le Syndicat des postiers du Canada le 10 mars 1985.

La Société a également signé une convention avec l'Association des économistes, sociologues et statisticiens ainsi qu'avec l'Institut professionnel de la Fonction publique (mathématiciens).

Les négociations avaient pour but d'arriver à des ententes négociées qui assurent des augmentations salariales comparables à celles qui ont cours dans les autres entreprises ainsi que d'assurer la souplesse nécessaire à une gestion plus efficace des affaires en milieu concurrentiel.

Dans le but d'assurer la compréhension et l'application uniforme dans toute l'entreprise des dispositions des nouvelles conventions collectives, les équipes de négociation ont tenu des séances d'information à travers le pays. Dans certains cas, ces séances ont été menées conjointement par la direction et le syndicat concerné.

Les syndicats et associations dont les représentants négocient au nom des employés de la Société canadienne des postes sont l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC); l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA); le Syndicat des postiers du Canada (SPC); l'Association des économistes, sociologues et statisticiens (AESS); la Fédération internationale des ouvriers en électricité (FIOE); l'Union des facteurs du Canada (UFC); l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFP) et l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC).



On a mené des enquêtes de sécurité dans les neuf divisions afin de cerner les lacunes du système et élaborer des stratégies pour les corriger. Par la création de la nouvelle fonction d'agent chargé de la protection des établissements, la Société a pu, au cours de l'exercice, engager des préposés à la sécurité pour assurer la protection de tous les principaux centres de traitement. D'autres enquêtes ont porté sur les conditions d'exploitation et les locaux des compagnies qui impriment les timbres et autres produits. En vue d'assurer un haut niveau de sécurité dans ces lieux, les inspecteurs

La Société a lancé un programme national de sensibilisation à la sécurité pour engager les employés à améliorer la sécurité et à réduire les pertes.

PROTECTION DU COURRIER

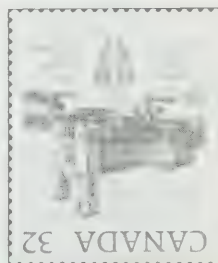
Le *Catalogue de cadeaux 1984* annonçant les produits philatéliques et de détail a été distribué à tous les employés et à plus d'un million de ménages. Cette initiative a eu pour résultats de promouvoir ces produits et de générer, durant la période des Fêtes de 1984, des recettes de vente considérablement supérieures à celles de l'année précédente.

Pendant l'exercice, la Société a émis, au total, un timbre courant et 36 timbres commémoratifs portant sur des aspects historiques, culturels et sociaux de la vie canadienne. Deux de ces timbres commémoratifs ont été émis en collaboration l'un avec la France et l'autre avec les États-Unis, ce qui a contribué à promouvoir la collection de timbres canadiens sur le marché international.

La Société canadienne des postes a joué un rôle important au sein des organisations internationales chargées de coordonner le mouvement efficace du courrier entre les administrations postales du monde entier et pris des mesures en vue d'améliorer le traitement du courrier à destination des États-Unis et des pays d'outre-mer. En 1984-1985, les Postes canadiennes se sont employées à se tailler une place dans deux secteurs clés du marché international: les services de messageries et de la poste au colis.

RELATIONS ET SERVICES INTERNATIONAUX

ont examiné, entre autres, les méthodes d'expédition, d'entreposage des plaques et de destruction des rebuts.



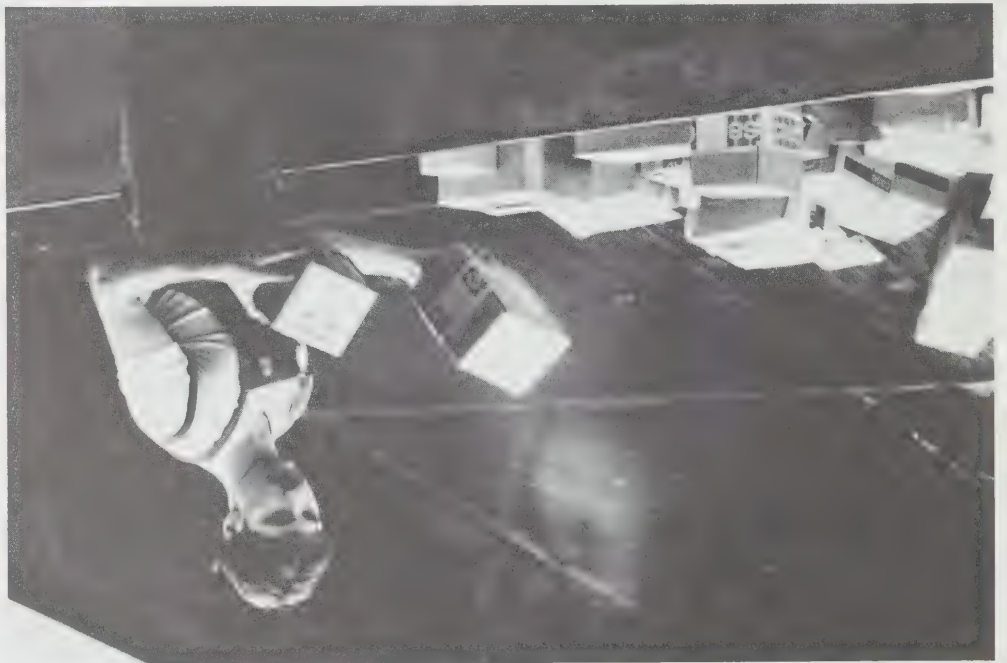
Conformément à son rôle de représentant des intérêts canadiens dans les affaires postales internationales, la Société au cours de l'année a délégué ses représentants au XIX^e congrès de l'Union postale universelle, à Hambourg, Allemagne, au XIII^e congrès de l'Union postale des Amériques et de l'Espagne, et à la VIII^e Conférence internationale sur le courrier accéléré international.

La Société a dirigé un groupe d'études mis sur pied pour tâcher d'accélérer le développement et l'extension des services de messageries et relever le défi que pose la concurrence accrue des entreprises privées transnationales. La Société canadienne des postes a également signé l'Arrangement universel des colis postaux, qui lui a ouvert de nouveaux marchés.

Messageries Poste prioritaire

Des centres de service des Messageries Poste prioritaire, dont le personnel a bénéficié d'une formation spécialisée, ont vu le jour dans les neuf divisions d'exploitation à travers le Canada. Chaque centre de service, qui dispose de son propre numéro sans frais d'appel, sert à la fois à renseigner et dépanner la clientèle.

Au cours de l'exercice, la Société a établi le service «jour suivant» entre la plupart des grandes villes du Canada et étendu son réseau de livraison à tous les



bureaux de poste du pays, de manière à pouvoir desservir plus de neuf millions d'adresses canadiennes, avec liaisons à destination de 28 pays.

Les Messageries Poste prioritaire ont en outre lancé l'enveloppe et la lettre «jour suivant». Etant donné leur caractère, ces produits pré-affranchis à tarif fixe sont bien accueillis sur le marché et représentent déjà une part importante des envois par Messageries Poste prioritaire.

La poste aux colis

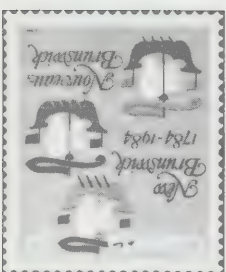
En septembre 1983, la Société a mis sur pied un groupe de travail chargé de faire des recommandations sur la meilleure approche à suivre pour offrir à ses clients un service amélioré de la poste aux colis. C'est ainsi qu'après une étude exhaustive du marché, des opérations et des finances, la Société a élaboré un programme d'améliora-

Vente au détail de produits philatéliques

La vente de timbres et d'articles de collection est demeurée une source non négligeable de recettes pour la Société. La SCP et les philatélistes du Québec ont coparrainé la première exposition philatélique nationale, Canada 84, qui s'est tenue à Montréal, en octobre.

Par ailleurs, la Société a mené une expérience de livraison locale de colis auprès de deux grands magasins. Le service — destiné tout particulièrement aux magasins de détail — assure à un tarif forfaitaire la livraison locale de colis ne dépassant pas 30 kilos. L'essai a été couronné de succès et la Société examine la possibilité d'offrir ce service à d'autres clients.

tion du service des colis visant à perfectionner le système actuel de distribution en fonction des besoins à court et à long terme.



AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ

La Société reconnaît que sa réussite à long terme dépend de sa capacité de répondre aux besoins de sa clientèle et de suivre l'évolution constante du marché. C'est pourquoi elle s'est employée à offrir un service de meilleure qualité à ses clients.

Extension du service

d'enveloppes-réponse précodées

Au cours de l'année, nous avons étendu l'utilisation des enveloppes précodées. Ce système d'impression de codes postaux assimilables par la machine sur les enveloppes-réponse est particulièrement avantageux pour les gros expéditeurs de factures et autres envois qui demandent une réponse. Cela augmente l'efficacité du traitement des enveloppes-réponse, réduit les frais, et aide la SCP à assurer un meilleur service à ces clients. Près de 130 entreprises ont déjà adopté ce système.

L'expérience des cartes de Noël portant l'étiquette «collez — cochez» a touché huit nouveaux grands centres en 1984. Ce programme, parrainé par la Greeting Card Association, offrait des tarifs réduits aux personnes qui cochaient la matrice de l'étiquette conformément au code postal du destinataire.

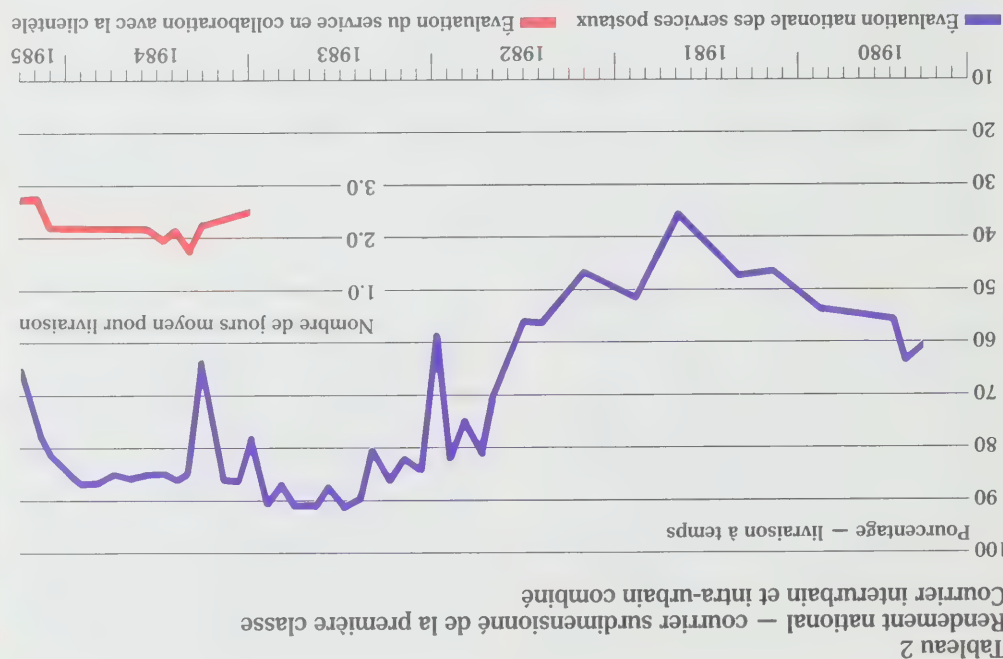
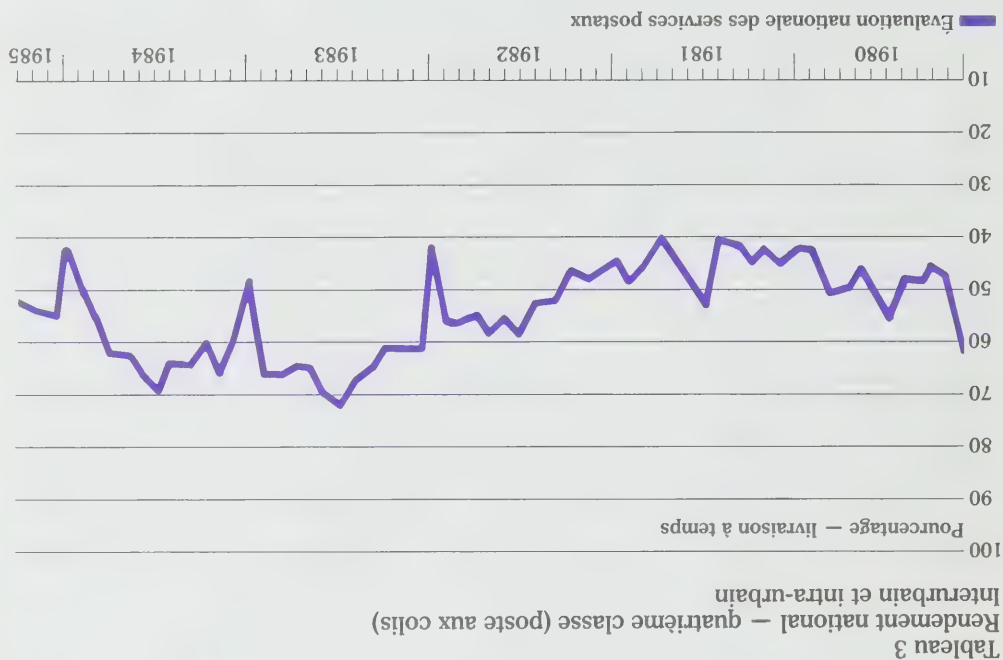
Services de courrier électronique

La Société a étendu son service de transmission par fac-simile Intelpost. Vers la fin de l'année, Intelpost reliait 25 villes du Canada ainsi que 22 pays de par le monde.



On a introduit cette année une nouvelle option d'envoi électronique permettant aux clients qui disposent d'un télécopieur (CCITT, groupe III) de pouvoir accéder directement au réseau Intelpost par l'intermédiaire d'une liaison téléphonique sans frais d'appel, plutôt que de devoir apporter leurs documents à un comptoir de la SCP. EnvoyPost, exploité en collaboration avec les entreprises canadiennes de télécommunications, a également pris de l'expansion pour devenir un service à l'étendue du pays. On a installé dans l'établissement de traitement d'Ottawa un équipement de courrier électronique à forte capacité doté d'une imprimante à laser capable de reproduire les entêtes de lettres, les signatures et les formules. On offrira ce service aux clients vers le début de l'exercice 1985-1986, à titre d'essai.







vers l'agglomération, où l'on peut y prendre dans des kiosques attrayants réparés à tra-

Avec ce nouveau système, la livraison se fait dans quatre agglomérations du Canada.

Par ailleurs, la Société a introduit le service des boîtes aux lettres communautaires de la livraison par facteur.

elles résidences et entreprises bénéficient des postes, en 1981, plus de 365 000 nou-

depuis la création de la Société canadienne nouveaux points de remise, de sorte que

On a étendu le service de facteurs à 65 837

DE REMISE

MULTIPLICATION DES POINTS

rapport.)

tableaux 1 et 2 pour indiquer leur

(Les deux paramètres apparaissent dans les

rapports précédents.

rapport à la norme fixée, utilisés dans les

pourcentages de courrier livré à temps par

comprendre pour les clients que celui des

paramètre étant beaucoup plus facile à

nombre de jours moyen de livraison — ce

les rapports de rendement en fonction du

boration avec la clientèle; à rendre publics

chaînes années.

ouvrir 14 autres au cours des deux pro-

la Société. Aussi, nous envisageons d'en

sur la perception de la clientèle à l'égard de

effet positif sur le service de même que

comptoirs à «vocation nouvelle» ont eu un

Selon des rapports préliminaires, les

commercial.

tire sont les mêmes que celles du centre

Dans la plupart des cas, les heures d'ouver-

méthodes de vente et de marchandisage.

Société met à l'épreuve de nouvelles

à travers le pays. Dans ces bureaux, la

«vocation nouvelle» dans de grands centres commerciaux

ouvrant cinq comptoirs à «vocation nou-

La Société s'est révélée à l'avant-garde en

AUX SERVICES DE LA SOCIÉTÉ

PLUS GRANDE FACILITÉ D'ACCÈS

accueille cette initiative.

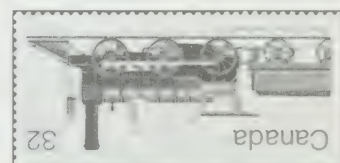
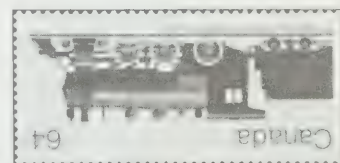
poste. Les collectivités visées ont très bien

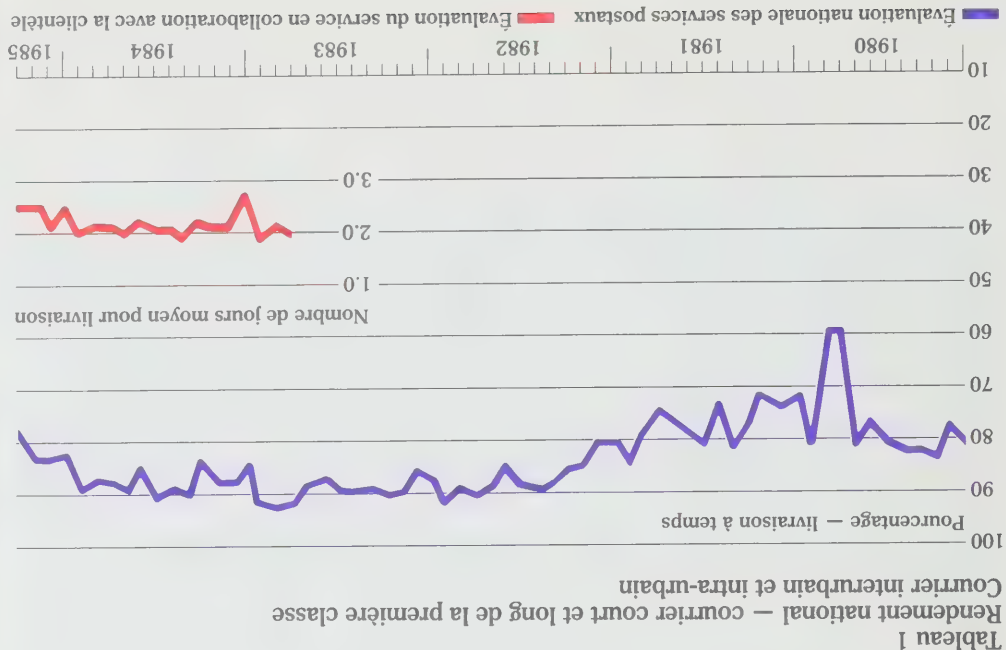
clients des allées et venues au bureau de

pour la livraison des colis, ce qui évite aux

kiosques contenant également des cases

et y déposer son courrier jour et nuit. Ces





• Un accord bilatéral et global avec l'Ad-ministration postale des États-Unis ayant pour buts de fixer des objectifs au rendement du service transfrontalier et élaborer les mesures opérationnelles susceptibles d'améliorer le service entre les deux pays. Les deux administrations ont convenu d'accorder au courrier transfrontalier la même priorité et le même niveau de service qu'au courrier du régime intérieur et en sont arrivées à un accord équitable sur le paiement des frais terminaux.

On a mis sur pied un groupe de travail canado-américain dont le mandat est d'établir des points de raccord communs pour le transport du courrier, d'adapter l'équipement de façon à permettre la lecture des codes postaux des deux pays; de voir à l'intégration d'un réseau d'échange commun dans les établissements de traitement et d'améliorer les mesures pour réduire les dommages et les frais.

• L'extension du Système d'évaluation du rendement des services postaux de manière à inclure EnvoyPost et Intelpost (deux services de courrier électronique); à accroître l'exactitude statistique des sondages sur les Messageries Poste prioritaire; à poser des diagnostics plus précis sur la poste aux colis; à porter à près de 500 le nombre de clients participant au Système d'évaluation du service de la première classe en collaboration avec la clientèle

Comme le montre le **tableau 1**, le rendement du service de la poste aux lettres de la première classe s'est maintenu, d'avril à août 1984, au sommet atteint en 1983-1984. Cependant, en septembre, le rendement a baissé sous ces niveaux record et cette tendance s'est poursuivie jusqu'en février 1985, puis a fléchi encore en mars.

AMÉLIORATION DU SERVICE

La Société canadienne des postes a pris en 1984-1985 plusieurs initiatives afin d'améliorer ses services à la clientèle. En voici quelques exemples:

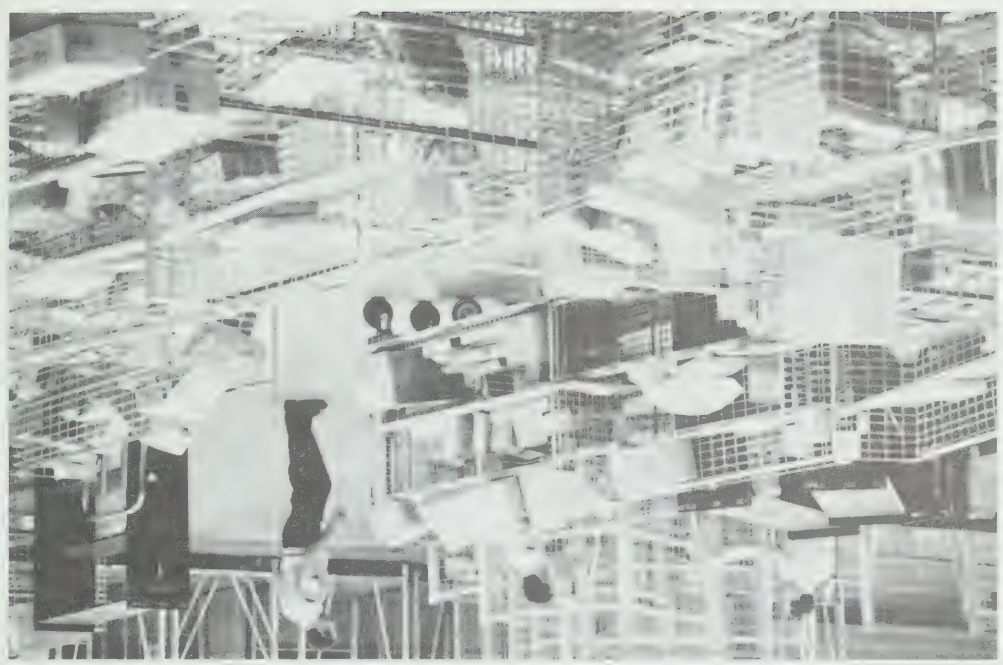
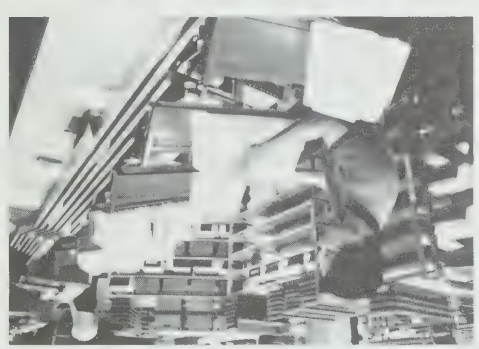
- L'évaluation des 19 principaux établissements en vue de réviser les méthodes, d'accélérer le flot du courrier et d'effectuer le traitement et l'expédition en temps plus opportun.
- La centralisation du contrôle de l'exploitation, par la mise en place de centres de contrôle national et divisionnaires ainsi que du Système national d'information sur l'état du service postal. Ces mesures ont permis d'établir des rapports quotidiens sur les stocks et sur les écarts par rapport aux objectifs fixés. Elles ont en outre permis aux établissements d'échanger directement des renseignements pertinents sur leur capacité de traitement ou sur le nombre d'envois plus considérable que d'habitude qui leur sera acheminé.

LE VOLUME DES AFFAIRES AUGMENTE

Au cours de l'exercice financier 1984-1985, la Société canadienne des postes a connu une croissance sans précédent de près de 6,7 pour cent de son volume d'affaires, ayant eu à traiter les plus grandes quantités d'envois de son histoire. Durant cette période, les clients ont confié à la Société le traitement et la livraison de 7,3 milliards d'objets de correspondance, soit une moyenne d'environ 28 millions de messages par jour ouvrable.

Des programmes dynamiques de commercialisation et de ventes, l'amélioration des produits et le gel prolongé des tarifs ont été des facteurs qui ont contribué à cette croissance des affaires.

Depuis qu'elles ont été constituées en société d'État, les Postes canadiennes ont mené de front plusieurs initiatives d'amélioration du service et, conséquemment, la Société déclarait avoir atteint, en 1983-1984, son meilleur rendement de service depuis plus de dix ans. Malgré la mise en oeuvre d'autres améliorations du service en 1984-1985, la Société n'a pu maintenir ce même niveau de service en raison de la quantité record d'envois traités. Cette situation sur nos systèmes de traitement et de

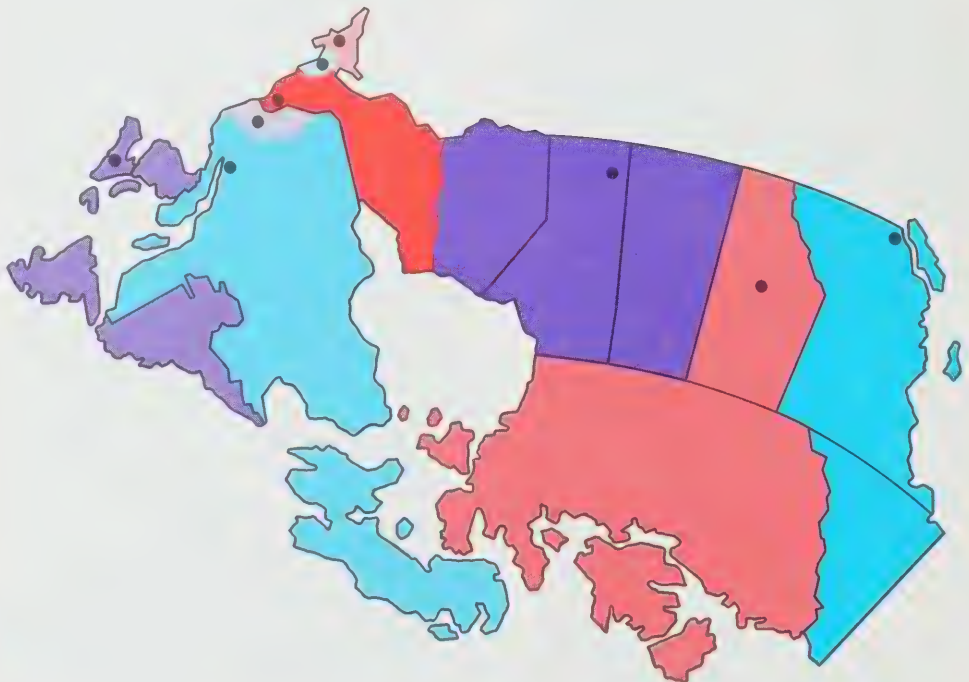


livraison qui subissent présentement des changements visant à réduire les coûts unitaires.

MESURE DE LA QUALITÉ DU SERVICE

La Société a mesuré le rendement de son service de la poste aux lettres de deux façons. Le Système national d'évaluation des services postaux (SNESP) a servi à mesurer le rendement en termes de pourcentage de courrier livré à temps en regard des normes ou des indicateurs internes de rendement. D'autre part, le Système d'évaluation du service en collaboration avec la clientèle, mis en place en 1983, a mesuré le rendement par le nombre de jours moyen requis pour livrer une lettre.





LES DIVISIONS ET LEURS CHEFS-LIEUX

Atlantique	Halifax (N.-É.)
Québec	Québec (Qué.)
Rideau	Ottawa (Ont.)
Montreal	Montréal (Qué.)
York	Toronto (Ont.)
Pacifique	Vancouver (C.-B.)
Edmonton (Alb.)	Edmonton (Alb.)
Foothills	Winnipeg (Man.)
Midwest	London (Ont.)
Huron	

Toute grande entreprise qui traverse une période de transition et de relance comme la nôtre découvre que la phase initiale est la plus facile. La période la plus ardue s'amorce lorsque toutes les décisions faciles ont été prises et que toutes les coupures et solutions évidentes ont été appliquées. C'est l'étape à laquelle se trouve présentement la Société canadienne des postes, alors qu'elle poursuit sa transformation d'un ancien ministère du gouvernement en une société d'État axée sur la clientèle.

Il devient plus difficile au cours de cette période de progresser simultanément et au même rythme vers chacun de nos buts — l'amélioration du service, des relations humaines et de la performance financière — tant ces objectifs sont intimement liés. Les avantages enregistrés pour l'un peuvent avoir des conséquences négatives pour l'autre. Il se peut même que certains gains arrachés de haute lutte soient temporaire-ment perdus alors que la Société entre dans cette phase de plus grande maturité.

Mais la relance de la Société est maintenant bien engagée. Bien qu'il puisse y avoir des périodes difficiles au cours de ce changement de cap, nous continuerons à progresser dans le cheminement audacieux qui a été établi. Avec la compréhension et l'appui de nos actionnaires, de nos clients et de nos employés, nous réussirons à atteindre notre but d'offrir aux Canadiens un service postal fiable et à des prix abordables.

Le président-directeur général

R. Michael Warren



De gauche à droite: l'honorable René J. Marin, M. R. Michael Warren, président-directeur général, et M. D.H. Lander, premier vice-président et administrateur en chef.

Pour accroître le volume de nos affaires, nous avons concentré nos efforts sur le développement de nos marchés traditionnels en nous employant à offrir un service plus fiable, en redoublant nos efforts de vente et en améliorant notre service de façon novatrice. Les résultats de 1984-1985 démontrent que nous avons été récompensés par un plus grand nombre d'envois dans tous nos marchés traditionnels.

Nous continuerons de porter une attention particulière à nos services de base au cours de l'année à venir. Nous entendons nous acharner à ramener la rapidité de nos services à des niveaux plus acceptables; à améliorer la fiabilité en réduisant, dans l'énorme flot quotidien du courrier, cette infime quantité d'envois qu'on n'arrive pas à livrer à temps et qui crée une perception négative de notre rendement général; à étendre notre service de livraison à un plus grand nombre de résidences et entreprises; à augmenter la productivité au niveau de la levée, du traitement et de la livraison du courrier; et nous employerons résolument à réduire nos frais généraux tant au chapitre des salaires qu'à celui des dépenses d'exploitation.

Les augmentations au chapitre du financier résultent d'un certain nombre de facteurs survenus après la création de la Société, lesquels, lorsque réunis, auraient compromis la capacité de la Société à réaliser l'autosuffisance financière, tout en atteignant ses objectifs d'amélioration du service et d'assainissement des relations humaines au sein de l'entreprise. L'un de ces facteurs était l'application du programme gouvernemental de restrictions "six et cinq" au plan d'entreprise déjà approuvé.

En réalité, pour chaque année de cette période de relance, la Société a atteint, ou dépassé sensiblement, les objectifs du financement gouvernemental établis en prévision de l'autosuffisance. Par exemple, le financement requis par la Société pour les six premiers mois après sa création a été de 122 millions de dollars inférieur au montant autorisé. Durant le premier exercice financier complet — 1982-1983 — le montant du financement auquel nous avons eu recours était de 138 millions de dollars inférieur au montant fixé. Au cours des deux dernières années, nous avons atteint nos objectifs. Depuis la création de la Société, les réductions cumulatives du financement se sont élevées à 257 millions de dollars. En 1984-1985, nous avons réussi à renouer notre objectif grâce, en grande partie, à une réduction de nos frais généraux. Au cours des premières années de la transition, le fardeau du financement des Postes canadiennes a été partagé entre la Société, par des économies internes; le client, grâce à l'ajustement des tarifs; et le gouvernement, par l'entremise de subventions. À mesure que la Société approche de l'autosuffisance financière, on s'applique à abaisser les coûts unitaires par l'augmentation de la productivité, l'attrition, et par l'enrichissement des recettes, grâce à des ajustements de tarifs raisonnables et acceptables et à l'accroissement des affaires. L'objectif final est de soulager totalement le contribuable du fardeau de la poste.



Cependant, il y eut un prix à payer pour des conventions qui ont fait l'objet d'examen minutieux et de spéculation par les médias. À mesure que les négociations abordaient des étapes critiques, plusieurs de nos gros clients déposaient par prudence dans le système postal de grandes quantités d'envois. Le système s'est ainsi trouvé inondé pendant de courtes périodes, nous rendant plus difficile la tâche d'assurer la livraison à des niveaux acceptables de vitesse et de fiabilité, particulièrement durant les derniers mois de l'exercice financier.

Ainsi, bien que nous ayons accompli des progrès historiques dans le maintien d'un climat propice aux bonnes relations de travail et dans la négociation de contrats satisfaisants, la dynamique même de ces négociations a miné nos efforts pour maintenir notre rendement du service aux niveaux atteints en 1983-1984.

AUTOSUFFISANCE FINANCIÈRE

Le montant du financement gouvernemental requis en 1984-1985 s'est élevé à 347 millions de dollars, alors qu'il était de 306 millions de dollars au cours de l'exercice précédent, et de 262 millions de dollars en 1982-1983. On peut sans doute se demander pourquoi le déficit annuel augmente alors que la Société s'est donnée l'objectif d'atteindre l'autosuffisance financière.

L'accroissement du financement gouvernemental requis pour cette année avait été prévu dès le début et l'on en avait tenu compte dans l'établissement des objectifs financiers de la Société pour chacune des années de la période devant mener à l'autosuffisance financière.

Le gel des tarifs prolongé au cours des deux dernières années a joué un rôle important dans cette reprise du marché, de même que d'autres facteurs tels que nos programmes dynamiques de commercialisation et de vente, l'amélioration de nos produits, une plus grande stabilité de la main-d'œuvre et une attention soutenue à la qualité du service.

Toutefois, l'augmentation du nombre d'envois peut créer des pressions sur tout système de distribution — surtout lorsque, parallèlement, on y apporte des changements visant à stimuler la productivité. C'est l'une des raisons pour lesquelles, après avoir atteint au cours de l'année précédente notre meilleur taux de ponctualité depuis des décennies, notre rendement a pris un léger recul au cours de l'exercice.

LES GENS

En même temps que la levée des restrictions fédérales du programme "six et cinq", la majorité des conventions collectives sont arrivées à échéance en 1984-1985. Pendant cette période de plus de deux ans sans négociations, il s'était évidemment accumulé de part et d'autre un certain nombre de points d'intérêt particuliers dont il fallait maintenant discuter.

Avant d'entamer les négociations officielles en 1984, des pourparlers officieux entre les syndicats et la Société avaient cependant aidé à régler un certain nombre de questions qui auraient pu porter à controverse. En même temps, selon un processus adopté dès la création de la Société, nous avons consulté les syndicats sur la politique et les enjeux opérationnels.

Cette habitude de la consultation, du dialogue et de discussions préalables aux négociations a frayé le chemin à la ratification de conventions collectives avec cinq grandes unités de négociations regroupant environ 48 000 employés. Ces ententes ont permis à la Société de commencer à ajuster ses salaires à ceux de ses concurrents. Elles lui ont aussi assuré une certaine souplesse opérationnelle et permis de répondre aux besoins de ses employés tels qu'exprimés par leurs agents de négociation.

Les négociations se sont déroulées sans le genre d'interruptions de service qui ont accompagné ce processus dans le passé et, à la fin de l'exercice financier, la Société enregistrait la plus longue période continue de stabilité de sa main-d'œuvre depuis 1968, année où les syndicats ont acquis le droit à la négociation collective.

Il y a trois ans et demi, nous avons reçu le mandat de transformer l'ancien ministère des Postes en société d'État et de poursuivre trois grands objectifs, soit améliorer le service, assainir le climat des relations humaines et atteindre l'autosuffisance financière. En 1984-1985, notre approche fondamentale à l'égard de ces trois grands objectifs a consisté à acheminer davantage de courrier, de manière plus fiable et plus efficace.

Même si nous n'avons pas encore complètement atteint les buts que nous étions fixés dans ces domaines, nous avons accompli des progrès remarquables au cours de cette troisième année de la relance de l'entreprise.

Le thème de ce rapport annuel, "L'entre-prise grandit", s'explique par le fait qu'en 1984-1985 nous avons traité et livré la plus grande quantité d'envois jamais enregistrée dans l'histoire des Postes canadiennes. De même, nous avons négocié, avec nos principaux syndicats, des contrats de travail qui tiennent compte à la fois des aspects humains et des intérêts financiers de la Société et ce, sans les interruptions prolongées du service qui ont accompagné les négociations dans le passé.

En outre, le financement requis du gouvernement au cours de l'année, soit 347 millions de dollars, a été inférieur au montant préalablement fixé pour atteindre l'autosuffisance. Ainsi, pour la troisième année consécutive, nous avons atteint, ou dépassé, nos objectifs financiers.

SERVICE

Au cours des premières années de notre mandat, nous avons mis en oeuvre une série de mesures d'amélioration du service qui ont augmenté notre taux de ponctualité de la poste aux lettres de 74 pour 100, en 1981, à plus de 90 pour 100 vers la fin de 1983, soit notre meilleur rendement depuis plus de dix ans.

Grâce à cette performance, et au regain de confiance qu'elle a suscité chez la clientèle, le nombre d'envois a augmenté de 6,7 pour 100, au cours de l'exercice, dépassant ainsi le taux de croissance de l'économie canadienne pendant la même période. Dans le cas de certaines catégories de courrier, l'augmentation du nombre d'envois a excédé 10 pour 100.



Mais nous pouvons compter sur d'heureux précédents, car d'autres administrations postales ont, elles aussi, subi de profondes transformations, et cela, avec un succès tel, que nous ne saurions douter des possibilités qui s'offrent à nous si nous savons, nous aussi, nous armer de confiance, d'ardeur et de patience.

Beaucoup de choses ont déjà changé à la Société canadienne des postes et d'autres changements ne manqueront pas de survenir au cours des deux prochaines années. Nombre de ces changements, pourtant essentiels si l'on veut que les Postes servent de mieux en mieux la population canadienne, passeront sans doute inaperçus de la majorité des Canadiens. Cependant, qu'ils soient très visibles ou qu'ils le soient moins, ces changements ne sauraient s'accomplir sans l'entière collaboration de tous ceux que l'avenir de la Société intéresse directement.

Comme vous le savez, la Société a déjà fait d'importants investissements aux chapitres de la modernisation de ses installations et équipements. Mais, au fur et à mesure, il nous faudra renouveler ces investissements. À l'heure actuelle, notre structure financière ne nous permet pas d'engager les dépenses en immobilisations nécessaires à cette fin. Notre budget d'exploitation ne peut, ni ne doit, du reste, servir à des investissements dont l'utilité est à mesurer sur un certain nombre d'années. C'est là un problème que nous devons résoudre d'ici peu.

Nous devons rationaliser notre portefeuille immobilier ainsi que la répartition géographique de nos bureaux. En effet, certains emplacements, dont le choix était justifié dans le passé, ne répondent pas à nos critères actuels d'accessibilité et d'efficacité. Nous devons également repenser notre engagement dans le marché de la livraison des colis. Ainsi, nous devons devenir le service de messageries préféré des Canadiens ou, au contraire, un pis-aller auquel on recourt à l'occasion, faute de mieux. Nous devons aussi veiller à ce que le "train" du courrier électronique ne parte pas sans nous: à l'instar d'autres administrations postales, nous avons à nous imposer dans ce nouveau marché. C'est là un choix essentiel non seulement pour notre avenir, mais également pour celui de tous les Canadiens.

Quoi qu'il en soit, nous sommes d'autant plus déterminés à fournir l'effort final qui nous sépare de la ligne d'arrivée que nous avons, jusqu'ici, accompli des progrès dont nous avons tout lieu d'être satisfaits, notamment dans le domaine de la philatélie.

Il est cependant des réalisations d'un autre ordre dont nous avons également lieu d'être fiers. Le timbre que nous avons émis conjointement avec les P.T.T. français pour marquer le 450^e anniversaire de la visite de Jacques Cartier au Canada en est une. En effet, ce timbre a une histoire peu commune, puisqu'il est de conception canadienne, d'impression française et qu'il a été lancé en même temps à Saint-Malo et à Québec lors d'une cérémonie transmise en direct par les télévisions française et canadienne.

Mentionnons également les timbres qui ont été émis par la Société canadienne des postes et le "United States Postal Service" pour souligner le 25^e anniversaire de la Voie maritime du Saint-Laurent. En effet, bien que le motif du timbre émis pour la circonstance par les États-Unis soit différent du nôtre, l'un et l'autre motifs n'en étaient pas moins des créations du même designer graphique canadien, ce qui tendrait à prouver, si besoin était, l'excellence à la fois de nos artistes et de nos timbres.

Au nom de mes collègues du conseil d'administration, j'aimerais profiter de l'occasion pour remercier mesdames Claire Beaudoin et Lynda Sorensen ainsi que monsieur George Cohen, dont les mandats ont pris fin au cours du dernier exercice. J'aimerais aussi souhaiter la bienvenue à monsieur Irving Cerslein et maître Mario Beaulieu, qui sont venus se joindre à nous cette année.

En terminant, je tiens à exprimer nos plus sincères remerciements, d'abord à vous-même, Monsieur le Ministre, ainsi qu'à tous vos collègues, pour l'appui et l'aide que vous nous avez apportés, à tous les membres de notre équipe de direction, pour leur infatigable dévouement, à tous nos employés, également, pour leur admirable ardeur à la tâche et, par dessus tout, à toute la population canadienne pour la patience et la compréhension dont elle a su faire preuve à notre endroit.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma plus haute considération.

Le président du conseil d'administration,

René J. Martin

René J. Martin



LETTRE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

Société canadienne
des postes
Canada Post
Corporation
Chairman
of the Board



L'honorable Perrin Beatty, C.P., député
Ministre responsable de la
Société canadienne des postes
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6
Monsieur le Ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai
l'honneur de soumettre à votre attention ce
troisième rapport annuel de la Société cana-
dienne des postes, pour la période du
1^{er} avril 1984 au 31 mars 1985.

La Société canadienne des postes existe
maintenant depuis près de trois ans et demi,
et il n'est sans doute pas de meilleure occa-
sion qu'en cette fin d'année financière pour
mesurer le chemin parcouru depuis ce 16
octobre 1981, jour de la promulgation de la
Loi sur la Société canadienne des postes.

Il y a une quarantaine de mois, le conseil
d'administration de la Société canadienne
des postes a décidé de relever un défi qui,
aux yeux de plusieurs, paraissait impossible:
convertir le ministère des Postes d'alors en
une véritable société des postes, en l'occu-
rence, la Société canadienne des postes. Pour
ce faire, la Société adopta un plan d'action
qui reposait et repose encore aujourd'hui
sur trois axes principaux: une amélioration
du climat des relations de travail, une réduc-
tion progressive des subventions de l'État
jusqu'à leur élimination totale et une amé-
lioration de la qualité du service postal.
Or, en dépit de l'immensité de la tâche, la
Société canadienne des postes a accompli
de remarquables progrès sur chacun de ces
trois plans.

Sur le plan des relations de travail, nous
ne sommes pas peu fiers du succès dont
ont été couronnées les négociations des con-
ventions collectives avec nos employés syn-
diqués. S'il est vrai que, au moment où nous
déposons ce rapport, les négociations col-
lectives avec les vingt-six unités de négocia-
tion de nos huit syndicats ne sont pas tou-
tes terminées, il n'en est pas moins vrai éga-
lément que les conventions que nous avons
signées jusqu'ici, sans interruption du ser-
vice postal, touchent plus des trois quarts
de nos employés syndiqués.

Ce fut là une tâche ardue et qui, comme
chacun sait, exigea de longues négocia-
tions. Mais, ce qui compte vraiment, c'est
que les employés de la Société, et la popula-
tion canadienne en général, aient vu dispa-
raître l'attitude vindicative qui caractérisait
 naguère le processus de négociation. Ainsi,
ces conventions constituent aujourd'hui
autant de preuves concrètes du sérieux des
engagements que nous avons pris il y a
trois ans et demi.

Sur le plan financier, nous sommes parve-
nus à réduire à 347 millions de dollars,
durant le présent exercice financier, la
part de l'aide directe des contribuables à
notre exploitation qui, au 16 octobre 1981,
oscillait autour d'un milliard de dollars.
Nous avons donc utilisé 257 millions de
dollars de moins qu'autorisé par l'État.

Au cours des deux derniers exercices,
nous avons atteint nos objectifs financiers
sans avoir à augmenter nos tarifs et ce, mal-
gré que plusieurs de nos coûts aient conti-
nué à croître. En outre, tandis que de nom-
breuses entreprises du secteur privé et du
secteur public réduisaient leurs dépenses
par le moyen de mises à pied, nous avons
refusé d'adopter cette façon de faire et
n'avons réduit nos effectifs que par les
départs naturels.

En ce qui concerne la qualité du ser-
vice, des progrès ont également été accom-
plis, mais à un rythme moins rapide que
nous n'espérions, voire que nous n'avions
prévu. Au cours des trois dernières années,
nous avons progressivement augmenté notre
réseau de livraison par facteur de plus de
365 000 points de remise, tant domiciliaires
que commerciaux, et ce, sans avoir, pendant
plus de deux ans, ni à augmenter nos tarifs
de port pour les lettres, ni à demander
quelque supplément que ce soit au finance-
ment que nous versait l'État. Sauf quelques
rares rechutes, nous avons été capables,
d'une façon générale, d'améliorer la rapidité
et la fiabilité de nos services de livraison.

S'il est vrai que nous avons accompli d'inde-
niables progrès depuis bientôt quatre ans,
il n'est pas moins vrai qu'il reste encore
beaucoup à faire. En fait, les deux prochains
années s'annoncent difficiles et de nom-
breuses décisions importantes devront être
prises au cours de la prochaine année si
nous voulons conserver l'élan que nous
avons acquis jusqu'ici. Et, pour ce faire, il
nous faudra encore compter sur la com-
préhension, l'aide et la patience dont nous
n'en doutons pas, vous-même ainsi que
tous les Canadiens saurez nous honorer au-
fût et à mesure que nous nous acquitte-
rons de nos engagements.



TABLE DES MATIÈRES

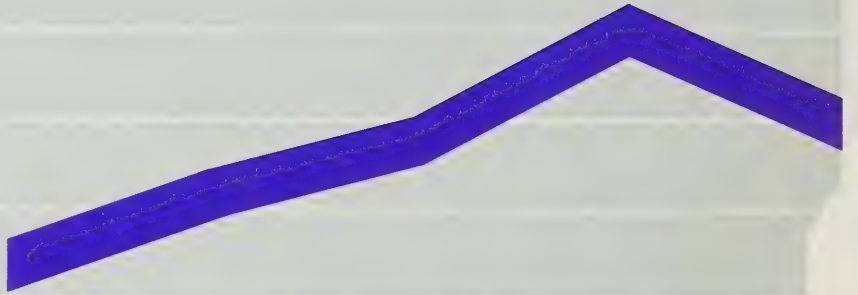
2	Lettre du président du conseil
4	Introduction par le président-directeur général
8	Le service
15	Personnel et relations du travail
19	Les finances
26	États financiers
38	Le conseil d'administration
39	La haute direction

La page couverture illustre le thème du rapport annuel de 1984-1985, «L'entreprise grandit». Les quantités d'envois acheminés par la poste se sont accrues de 6,7 pour 100 au cours de l'année pour atteindre le chiffre record de 7,3 milliards d'objets.

Siège social de la
Société canadienne des postes
Confédération Heights
Ottawa (Ontario)
K1A 0B1

RAPPORT
ANNUEL

1984-1985





Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

ANNUAL REPORT

1985-86

Contents

Four-year comparative review	2
Chairman's letter	3
President's introduction	4
Moving the mail	6
Service	7
People	12
Finance & Administration	14
Financial statements	22
Auditors' report	23
Board of Directors	34
Senior executives	35

Four-year comparative review

Financial history (\$ millions)

	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86
Revenues				
Postage	1,882	2,027	2,119	2,341
Other	156	150	155	192
Cultural publication mailings subsidy	220	223	226	225
	2,258	2,400	2,500	2,758
Expenses				
Salaries and benefits	1,859	1,976	2,120	2,208
Transportation	300	284	297	307
Accommodation	131	144	150	136
Depreciation	68	71	77	80
Other	191	225	251	237
	2,549	2,700	2,895	2,968
Loss from operations	291	300	395	210
Government funding adjustment	(29)	6	(48)	(26)
Government funding	262	306	347	184
Loss as percentage of revenue	12.9%	12.5%	15.8%	7.6%
Assets				
Current	417	522	516	615
Fixed	1,540	1,548	1,504	1,479
Other	303	333	350	358
	2,260	2,403	2,370	2,452
Liabilities				
Current	319	424	419	518
Employee termination benefits	303	334	350	358
	622	758	769	876
Equity of Canada	1,638	1,645	1,601	1,576

Operating statistics

Volumes (millions of pieces)

Total worked mail	5,298	5,269	5,337	5,629
Third Class unaddressed	1,312	1,586	1,975	2,067
Total originating mail	6,610	6,855	7,312	7,696
Per cent increase		3.7%	6.7%	5.3%

Employees (strength at year-end)

Full-time	54,407	54,372	54,009	52,345
Part-time	9,131	9,031	8,946	9,027
Total	63,538	63,403	62,955	61,372
Per cent increase (decrease)		(0.2%)	(0.7%)	(2.5%)

Efficiency indicators

Pieces of mail processed per hour paid	220	225	235	241
Points of call per hour paid	42	43	44	45
Work stoppages (person days lost)	229	199	709	6,485

Chairman's letter



Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

Chairman
of the Board

Président du
conseil d'administration

The Honourable Michel Côté,
P.C., M.P.
Minister Responsible for
Canada Post Corporation
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Mr. Minister:

One year ago, I wrote to your predecessor and indicated that there were many changes on the horizon at Canada Post Corporation. I did not realize how prophetic my words would be.

During the past year you became Minister Responsible for the Corporation; in February 1986, Donald H. Lander was confirmed as President and Chief Executive Officer of the Corporation, a position he had occupied since Michael Warren resigned in August 1985; and Frank Reidy resigned as a member of the Board of Directors in August 1985.

During the period covered by this report, we have been the object of much study and comment. Your predecessor appointed a review committee to examine the Corporation and its future. Meanwhile, the Auditor General of Canada conducted a follow-up to his comprehensive audit of the Post Office Department in 1981 and the firm of Laventhol & Horwath investigated allegations made by one of our employees. These last two reports recognized the significant progress the Corporation has made in the last few years.

An extensive reorganization of almost every aspect of the Corporation has taken place. This was coupled with a re-evaluation of discretionary expenditures and a reduction in staffing levels through a "buy-out" programme.

The past year has been a challenging one for all of us. However, it has also been a successful one in many ways.

We have been able to maintain and improve our services to Canadians in a number of ways. For example, we delivered 98 per cent of our Christmas mail within established deadlines. As you will note from the financial statements attached to this report, we have been able to reduce our reliance on government subsidies to a greater extent than even we had thought possible. At the same time, we were able to offer our customers a six per cent reduction on the cost of mailing greeting cards during the Christmas season.

Once again we have been able to conclude collective agreements with a significant number of our employees without industrial action. This is a tribute to the flexibility and hard work of both management and our employees' representatives and a testimony to the maturity of the relationship that has developed between the Corporation and its employees over the last few years.

As we approach the fifth anniversary of the creation of the Corporation, we feel that success is within our grasp. With a renewed mandate resulting from your study of the Marchmont Committee report, with a new President and Chief Executive Officer, with a leaner, more efficient workforce, we will be able to fulfil the promise that was made to Canadians on October 16, 1981.

On behalf of my colleagues on the Board of Directors, and on behalf of our employees, I would like to express our sincere appreciation to Mr. R. Michael Warren, our first President and Chief Executive Officer. Mr. Warren took what many thought was a dying government department and instilled it with new life and his open and candid approach to the Corporation attracted many high calibre individuals to our ranks.

I would also like to congratulate Donald H. Lander on his appointment to succeed Michael Warren. Mr. Lander has brought a wealth of private sector experience to Canada Post Corporation. During the period that he occupied the position of Executive Vice-President and Chief Operating Officer, he brought this experience to bear on the Corporation's Operations and Marketing groups. We are already reaping the benefits of his influence in these areas. We look forward to the benefits of his knowledge and experience in other sectors of the Corporation.

Lastly, on behalf of the Board of Directors, I would like to thank Frank Reidy for his service during his term on the Board. We appreciated the value of his advice and comments and vigour with which he defended the interests of individual Canadians and businesses located outside the three major metropolitan areas of the country. Mr. Reidy reminded us that there is more to Canada than just the Montreal-Toronto corridor and the Vancouver area.



Again this year, I would like to close by thanking you and your colleagues for your support, management for its continued commitment to our goals, our employees for their continuing efforts and the Canadian people for their enduring patience and understanding. We know that we are worthy of this investment and we are confident that we will soon be in a position to prove it.

Respectfully submitted,

René J. Marin
Chairman of the Board

Introduction by the President and Chief Executive Officer



Canada Post progressed in a number of areas during fiscal year 1985-86.

Mail volumes of almost 7.7 billion pieces were 5.3 per cent higher than in the previous fiscal year, continuing the pattern of growth established over the five-year history of Canada Post Corporation.

Total revenues of \$2.8 billion were 10.3 per cent higher than the previous year and this, coupled with a strenuous cost control program that limited the increase in expenses to 2.5 per cent, meant that the Corporation's requirement for government funding was reduced to \$184 million—\$163 million less than in the previous fiscal year and the lowest amount since the Corporation was set up to operate postal services in Canada.

While improving its financial performance, the Corporation continued to take measures to expand its service to the public and build the foundation for better performance in the years ahead.

To meet the needs of both domestic and business growth, 181,500 addresses were added to the more than ten million already served by Canada Post. This represented the largest growth in any one year since the Corporation was formed.

In serving these addresses, Canada Post sought to use the method of delivery that was both convenient and cost-effective. Letter carrier service, the most costly method, was extended only to fill in new addresses on existing routes, and other new growth was handled primarily with group and community mail boxes. This subject is dealt with more fully in the Service Section of the report.

A major area of continuing concern and focused effort for the Corporation is service performance as measured by the time required to move mail from sender to receiver.

Measurements of this performance, which include both internal systems using test mail and tests involving real mail received by major customers, indicate that there is a lack of consistency in the time required to deliver mail. A significant part of the mail continues to be delivered with delays that are not acceptable to the Corporation or its customers.

The causes of this lack of consistent performance are being identified. Among the major causes were the almost total lack of work methodology with the discipline required to establish and maintain standard operating practices, and the required measurement mechanisms. These had been allowed to deteriorate and become fragmented, out-of-date, and inconsistently applied.

At the same time, mail processing plants and equipment and other facilities have become outdated and in some cases obsolete due in part to a lack of awareness of the need for appropriate capital investment to provide increased operating efficiencies and service improvements.

The major thrust of the Corporation during the year was to begin building a national integrated mail movement system that will provide consistent and reliable service within two years. This performance will in future be measured by an independent monitoring group in the private sector to provide a more realistic assessment than our present unaudited systems.

In labour relations, the Corporation and all of the postal unions with which it negotiated during the year were able to reach agreement on contracts without any national strikes. I believe this is an indication that the climate of labour management relations in Canada Post is improving.

When the Corporation was established it inherited a complex negotiating structure with 30 bargaining certificates represented by eight unions or associations, which results in almost continuous negotiations that may give rise to threats of strikes, and jurisdictional disputes. The Corporation applied to the Canada Labour Relations Board for a restructuring of the bargaining units to help build a more stable foundation for labour-management relations in the future.

The challenges faced by the Corporation were the subject of considerable public attention during the year. In June, the then Minister Responsible for Canada Post established the Review Committee on the Mandate and Productivity of Canada Post, chaired by Mr. Allan Marchment. This committee was instructed to take an in-depth look at the Corporation's legislative mandate, productivity policies, and practices in the light of rapid social, economic, and technological change, and report on the future requirements for a national postal system.

The Study Team Report on the Task Force on Program Review, more commonly known as the Nielsen Task Force Report, also commented on certain aspects of postal service.

The consulting firm of Laventhol & Horwath was also appointed during the year to investigate allegations made by a postal clerk dismissed by the Corporation. Although the consultants found that all but one of the allegations were without justification, the report said that improvements were needed in the management of Canada Post.

The Minister of Finance stated in his budget speech in February that the Corporation is to reduce its operating deficit to zero by the end of the 1987-88 fiscal year.

The executive of the Corporation has reviewed these recommendations and prepared response options. On the basis of directions from the Minister and shareholder, a corporate plan will be prepared and submitted for approval.

The task ahead will require the acceptance of and support for significant and rapid change by Canada Post managers, employees, postal unions, and the public if it is to be completed successfully.

Postal services in Canada have not evolved to the same extent as other service industries in the private sector that have developed to meet changing technology, demographics, and increasing labour costs.

If consumers want their postal services to be as effective as other service industries, then the Corporation must have the same freedom to adopt practices already introduced and generally accepted in the private sector.

Canada Post employees and their unions should also be prepared to accept the norms of the private sector in terms of productivity and service if the Corporation is to continue as a viable business and a secure source of employment in the years ahead.

I believe that the progress we have made in a number of areas over the past five years is the best indication that Canada Post can meet the challenges that have been set, and provide Canadians with more reliable service that does not impose excessive burdens on either the postal user or the taxpayer.

Canada needs a reliable and cost-effective postal system to serve the needs of both business and the consumer if it is to have the complete infrastructure required by a modern, industrial nation in an increasingly competitive world.

We have contributed in this past year toward building the foundation for better performance in the future.

I am convinced that with the support of all who recognize the need for a viable postal service, the Corporation will play its full role in the future economic development of Canada.



Donald H. Lander

President and Chief Executive
Officer

Moving the mail



1 Mail is picked up from more than 32,000 letter boxes or delivered to mail processing plants by large volume mailers.



2 Bags are unloaded at 30 mechanized and some 400 non-mechanized mail processing plants.



3 Bags are placed on conveyors in mechanized plants that route the mail according to class and category.



4 Undersized, oversized, and irregular items are removed for separate handling. Parcels are coded and placed in trays that are sent to the final grouping area and loaded onto trucks for delivery.



5 Standard-size letters are fed into a Culler-Facer-Canceller that cancels the stamp and registers time and location.



6 Conveyors forward cancelled letters to an Optical Character Reader that reads the postal code on up to 30,000 letters an hour and prints the envelope with a vertical coloured bar that can be read by a Letter Sorting Machine.



7 Letters rejected by the Optical Character Reader—usually because the postal code is illegible or improperly located—are sent to Group Desk Suites for coding. If possible the operator imprints the envelope with vertical colour bar codes and the envelope is passed on for mechanized processing. If impossible to bar code, the letter is manually sorted, which is a slower process. Letters that are not standard size also require manual sortation.



8 Letters with machine-readable addresses are processed through Letter Sorting Machines and sent to 288 destination slots at a rate of 20,000 letters an hour.



9 At a final grouping area letters are divided according to destination and moved by truck, air, or rail for delivery to over 8,000 postal facilities.



10 Letter carriers or contractors deliver mail to more than 10 million addresses.



Service

Service

Performance

The usual yardstick used by the public to measure postal services is the time required to move mail from sender to receiver on a consistent basis.

Canada Post had in place during the 1985-86 fiscal year two methods to measure performance: the Customer Cooperative Program (COOP) that provides a monthly evaluation of the delivery of mail received by about 40 businesses located in 20 major centres, and the National Evaluation of Postal Service (NEPS) that determines the time required to move machineable test mail between the 35 largest postal plants and offices in Canada.

The COOP results showed that 90 per cent of local First Class regular-sized letters was delivered in two or three days, and 99 per cent was usually delivered in five days.

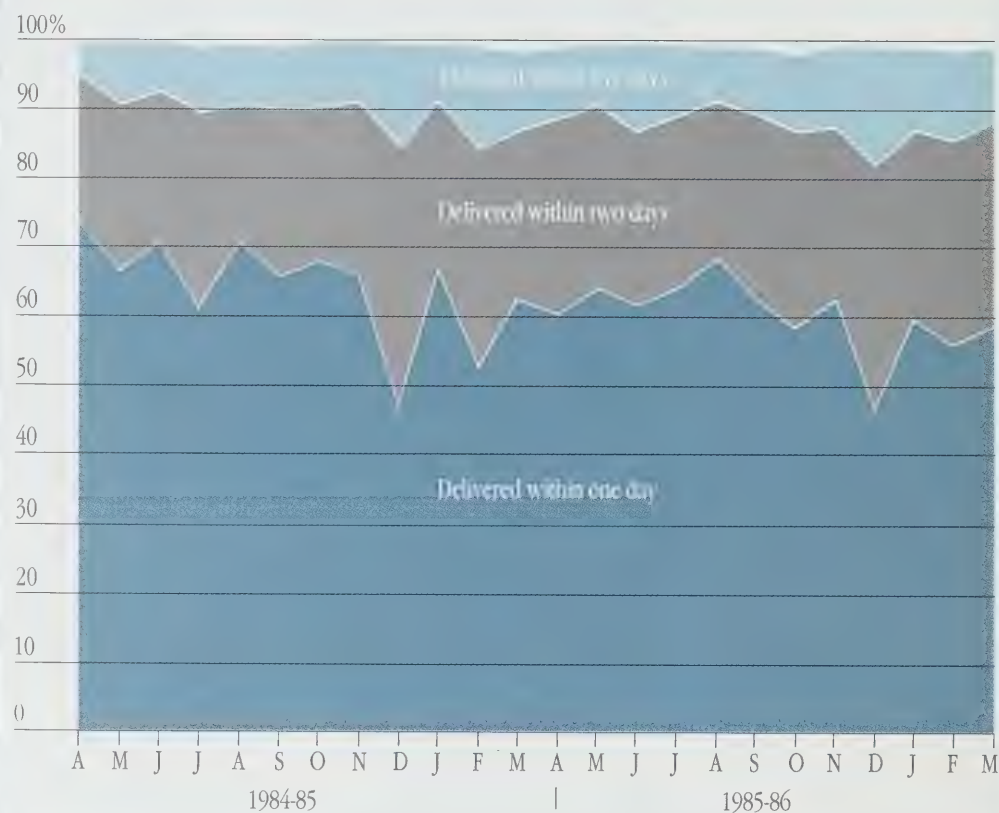
In the case of First Class forward mail—regular-sized letters moving between large centres—90 per cent was usually delivered within four days, and 99 per cent in six days. (See Tables 1, 2, 3 & 4)

The results of the current measurement systems indicate that a major problem continues to be “the tail of the mail”—the small percentage that is not delivered within generally acceptable time limits and that creates an image of inconsistent performance.

Neither of the present measurement systems is audited. A new measurement system more closely representing the experience of average mail users, and run by an independent external organization, is being developed and will be introduced in the 1986-87 fiscal year.

Table 1

National service performance First Class letter mail—local service Customer Cooperative mail test



Customer Cooperative mail tests—how they work

Service delivery is calculated by measuring the number of days it takes to move the mail from the date it is deposited in the postal system—indicated by the post mark—until it is received by the customer. (Weekends and holidays are not included in calculating service delivery because mail is not delivered on these days.)

Between January 1984 and February 1986, an average of 42 customers in 20 cities across Canada cooperated each month in assessing the service they received from a monthly average of 22,783 pieces of First Class Short and Long Letter Mail. Over the same period, an average of 14 customers also noted the service they received from a monthly average of 1,914 pieces of First Class Oversize Mail, or business flats as they are more commonly known.

Service was measured both for local mail, which is mail originating in and delivered to the same city, and for out-of-town mail, originating in one city and delivered to another.

Operational improvements

During the year, measures to improve performance were taken in the four major elements of operations: collection, the picking up of mail from mail boxes, post offices etc.; processing, the sortation of mail; network management, the movement of mail between major centres across the country; and delivery to home and business addresses.

Among the actions accomplished or commenced during the year were:

- A major restructuring of the Corporation's operating and marketing groups to centralize functional control of mail on a national scope.

- Major steps to develop uniform standards and systems for mail processing in major locations across Canada.

- The initiation of a national integrated network system to document and control the movement of mail through the system from receipt to delivery.

- Completion of a computerized production management system in the 19 major mechanized plants to provide detailed operating statistics, improved production planning, and hence more cost-effective management.

- Increased use of containers rather than mail bags to improve the handling of large volumes of mail, reduce costs, permit pre-sorting, and provide safer handling methods for employees.

- The introduction of a structured operating plan that was monitored on a weekly and monthly basis.

The result of these and other initiatives is that the Corporation is moving toward being able to define clearly the delivery standards it will be able to maintain on a consistent basis and in a cost-effective manner.

Table 2

National service performance First Class business flats—local service

Customer Cooperative mail test



Delivery

Canada Post provides delivery to more than ten million addresses, a total that grows each year as new homes and businesses come into existence. The means used for delivery of mail varies according to the population density and accessibility of the address.

In the 1985-86 fiscal year, 181,500 new addresses were added—the highest annual total in the history of the Corporation.

Of the 181,500 new addresses added in 1985-86, 48.5 per cent received door-to-door letter carrier service; 13.8 per cent new community

Table 5

Methods of delivery

Methods of delivery	Percentage of addresses
Door-to-door	54
Apartment or office complex lobby boxes	13
Pick-up at post office	20
Rural delivery	8
Suburban group or community mail boxes	5

mail boxes; and 37.7 per cent had their service changed from general delivery to group mail box service.

In providing this expansion, Canada Post sought to meet the requirements of both customer convenience and

cost control. Letter carrier service is the most costly method of delivery and was extended only to new addresses created within the immediate areas already receiving this type of service.

Canada Post sought to improve service in those areas which normally have group mail boxes by expanding the use of community mail boxes. These units are more attractive and practical than the group mail boxes, can be located nearer the homes served, and provide for the receipt of parcels and the mailing of letters—two services not possible with group mail boxes. Community mail boxes are also being used to provide a more convenient service to locations where residents now pick up their mail at the nearest post office.

Canada/US bilateral agreement

Following a bilateral agreement between Canada Post and the United States Postal Service (USPS), several initiatives have been taken to improve the movement of mail between the two countries. One of these was an adaptation to Canada Post sortation equipment to enable it to process mail addressed with the United States ZIP code. The USPS has endeavored to presort mail before it arrives in Canada and has realigned its routing, where possible, to ensure mail is transported directly to its destination or as close to it as possible.

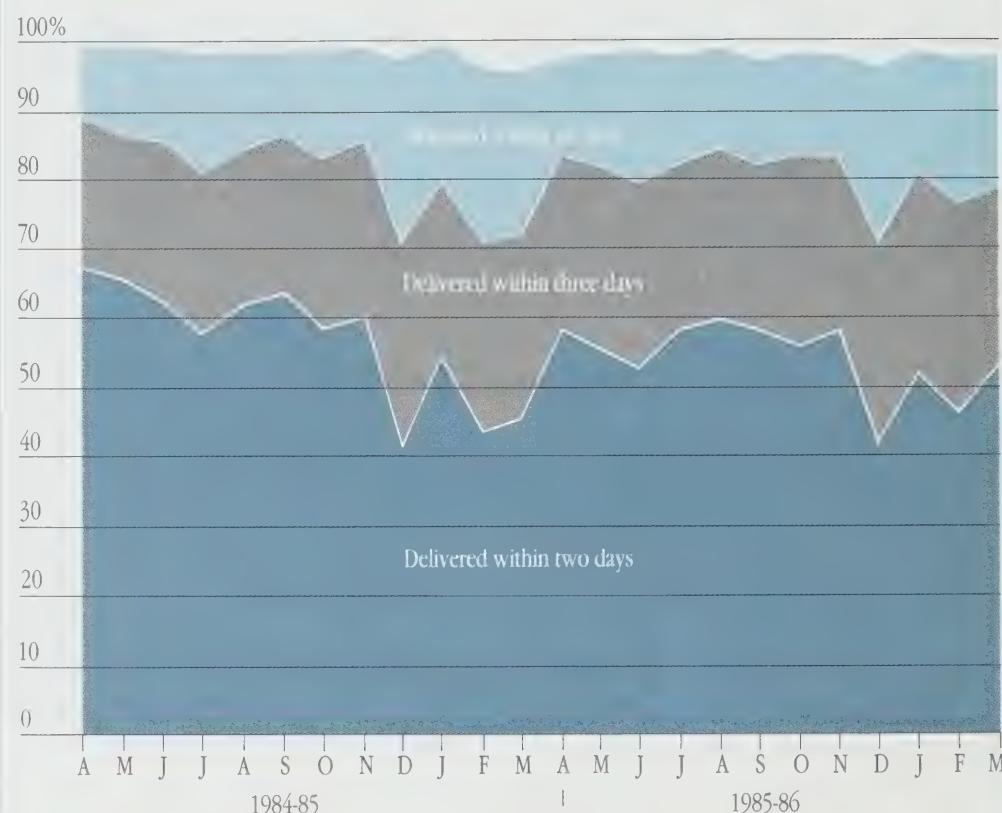
Market initiatives

During the year, Canada Post revised its rate structure to ensure that the prices of its specialized services and products are moving toward reflecting more accurately the costs incurred.

Table 3

National service performance First Class letter mail—out-of-town service

Customer Cooperative mail test



This resulted in a number of pricing adjustments on such products and services as special delivery, registered mail, money orders, money packets, change of address services, and small parcels. It also resulted in an increase on First Class letter mail from 32 to 34 cents. (See Finance & Administration Section)

Over the Christmas period, Canada Post introduced a two-cent discount for postage on greeting cards mailed to destinations within Canada. The stamps were sold in packs of ten for \$3.20 each, and five and a

half million of these packs were bought by the general public. This test was part of a thrust by the Corporation to improve the flow of mail at peak periods by encouraging the use of the postal code.

In electronic mail, Intelpost, an international facsimile transmission and delivery service, was expanded to 50 centres in Canada and 50 countries around the world.

Volume Electronic Mail Service (VEM) was established in Ottawa, Toronto, Vancouver, and Montreal on a trial basis. Using a customer's mailing list and text, Canada Post electronically transmits the information to each respective mail site, where it is laser-printed and put into the mail stream for local delivery.

In parcel service, rates were adjusted to recover costs in a way that more closely reflected the realities of the marketplace, and plant improvements were made to speed up parcel processing and prevent damage during processing.

Seminars were organized to assist customers in getting maximum value from postal services through improved mail preparation and packaging.

Canada Post installed 3,500 new electronic letter/parcel scales in larger post offices across Canada, providing customers with a more accurate digital read-out of the weight of the item presented for mailing, and helping to protect the Corporation's revenues.

Canada Post adopted a new approach to shortpaid mail by having it identified and returned to the sender to have the missing postage added rather than seeking to collect the deficiency from the recipient. Mail sampling had indicated that approximately four to five per cent of mail was short paid. The Return to Sender program was developed as a more effective and equitable method of seeking to prevent this loss.

Philatelic services

During the year, Canada Post issued 11 definitive and 33 commemorative stamps to mark various aspects of Canada's social, cultural, and economic heritage. Total philatelic sales of stamps and retail products amounted to \$21,760,000.

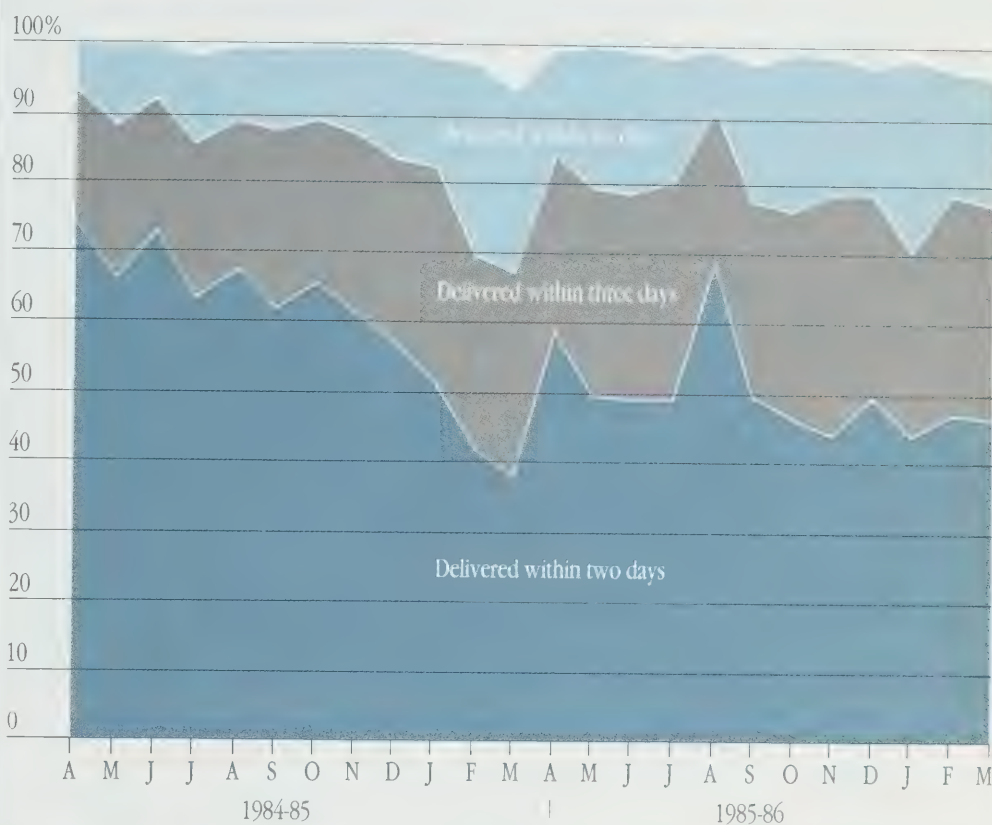
National Postal Museum

In March 1985 the National Postal Museum, which includes the National Stamp Collection and the Philatelic Library, was required to move out of the premises it had occupied on Parliament Hill for a number of years. After a four-month closure the Museum reopened in a temporary location in downtown Ottawa, and a committee was established to plan for a permanent future location.

Table 4

National service performance First Class business flats—out-of-town service

Customer Cooperative mail test



Community mail boxes

More than 24,500 customers received community mail box service in 1985-86 providing delivery services to new communities or upgrading service to customers who previously had to pick up their mail or use green group boxes, which do not handle parcels or accept letters for mailing.



People

People

Labour relations

In 1985-86 ten collective agreements were signed with key bargaining agents as follows: Canadian Union of Postal Workers (CUPW) on April 2, 1985; Professional Institute of Public Servants (PIPS) on April 9, 1985; Public Service Alliance of Canada (PSAC) and the General Labour & Trades (GL & T) on May 21, 1985; Railway Mail Clerks (RMC) on November 1, 1985; International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW) on August 16, 1985; and the Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA) on October 23, 1985; the Union of Postal Communications Employees (UPCE) on April 2, 1986; and the Letter Carriers' Union of Canada (LCUC) on April 3, 1986.

An agreement was also reached with the Association of Postal Officials of Canada (APOC) on March 26, 1986.

Bargaining structure under review

With 30 bargaining certificates and eight unions the Corporation is engaged in frequent negotiations that take up a great deal of time and effort, and create fears of strikes among postal users.

As a step toward resolving this problem and reducing jurisdictional disputes, the Corporation petitioned the Canada Labour Relations Board to review the number of bargaining units and the current bargaining structure within the company.

Informal hearings before the Board began in November. The formal process commenced May 27, 1986.

Restraint

Efforts were made to continue to adjust the workforce to the levels required to operate more efficiently.

In 1985-86, the workforce was reduced through normal and accelerated attrition; a strict limitation on hiring; reorganization of key departments; and redeployment measures outlined in some of the collective agreements. Relocation options were provided to employees affected by departmental reorganizations or downsizing efforts.

The Accelerated Attrition Program offered certain employees a financial incentive to leave the Corporation: 838 applications were accepted.

Planning for the future

In 1985-86 nearly \$7 million was spent on training more than 13,000 employees including 300 middle managers, 600 first-line supervisors, and more than 350 counter clerks and supervisors.

More specialized training was provided to operating employees in encoder operation, manual sortation, letter carrier and mail service courier activities, forklift operation, and other driver education.

Absenteeism

Canada Post management worked, in cooperation with postal unions, to reduce the rate of absenteeism. In 1985-86, absenteeism dropped an average of 1.6 days per employee. An Attendance Management Information System was developed in 1985-86 to provide detailed and more timely statistics to support reduction efforts. (See Table 6)

Accidents on the decline

In 1985-86 the Corporation experienced an 8.1 per cent reduction in accidents over the previous year.

Accident severity—the number of days lost due to accidents for every 100 employees—was almost 20 days below the 1983-84 rate and 12 days below 1984-85. (See Table 7)

Employee Assistance Program

The establishment of the Employee Assistance Program, designed to help employees with family or other personal problems including alcohol or drug abuse, was completed in 1985-86.

More than 1,600 people were helped by the 450 trained volunteers in one of the largest coordinated peer help programs in Canadian industry.

Table 6

National absenteeism

Number of days per employee

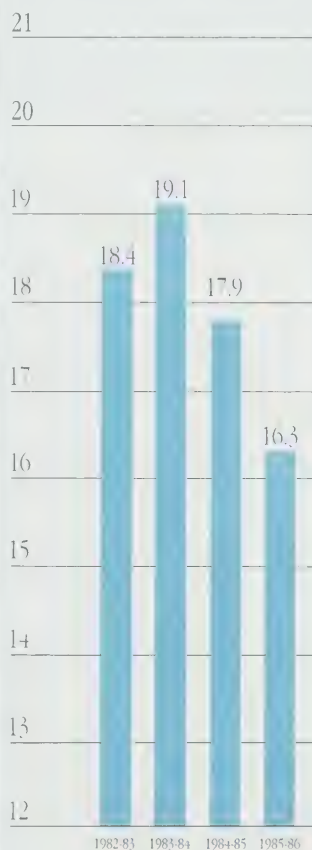
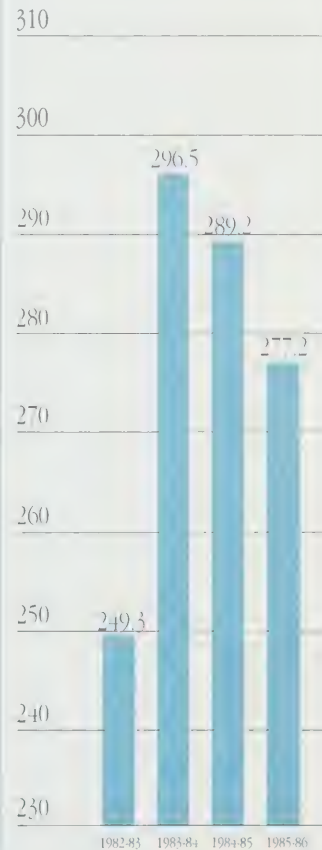


Table 7

National accident severity

Days lost per 100 employees





Finance & Administration

Finance & Administration

Finance administration and control

Efforts have continued to better manage the business and focus on the financial accountability of individual managers by expanding the policies, procedures, and systems necessary to plan and control revenues and expenses as follows:

- corporate systems and procedures to support an integrated approach to planning, budgeting, and analysis were enhanced.

- the first Product Costing Study was completed and provided Canada Post management with better insight into product by product costs.

- a work-centre approach to financial and statistical information was implemented.

- financial controls and systems were improved across the Corporation.

- Canada Post continued to assume more responsibility for the management of its real property including development of a fixed asset database.

- weekly reporting of operational performance statistics was introduced to support management of mail processing and collection and delivery.

- an energy conservation awareness program was created to reduce energy costs.

- the transportation contract database was automated and improved with enhanced ability to provide national control and comprehensive reports.

- the network for the distribution of postal and retail products was consolidated to achieve efficiencies in inventory management and distribution.

- inventory procurement and management was assisted by the implementation of a national system.

Financial review

The fiscal year ended March 31, 1986 represents the fourth full year of providing postal services as a Crown corporation. This section outlines those results.

Table 8

Financial highlights	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86
Pieces of mail (millions)	6,610	6,855	7,312	7,696
per cent increase (decrease)		3.7%	6.7%	5.3%
Postage revenue (\$ millions)	1,882	2,027	2,119	2,341
per cent increase (decrease)		7.7%	4.5%	10.5%
Other revenue (\$ millions)	376	373	381	417
per cent increase (decrease)		(.8%)	2.1%	9.4%
Total revenue (\$ millions)	2,258	2,400	2,500	2,758
per cent increase (decrease)		6.3%	4.2%	10.3%
Salary expense (\$ millions)	1,859	1,976	2,120	2,208
per cent increase (decrease)		6.3%	7.3%	4.2%
Other expense (\$ millions)	690	724	775	760
per cent increase (decrease)		4.9%	7.0%	(1.9%)
Total expense (\$ millions)	2,549	2,700	2,895	2,968
per cent increase (decrease)		5.9%	7.2%	2.5%
Loss from operations (\$ millions)	291	300	395	210
Government funding (\$ millions)	262	306	347	184

As indicated in the series of tables that follows, Canada Post delivered more mail in 1985-86 than during any year since incorporation. A 5.3 per cent increase in the volume of originating mail resulting from a relatively strong economy, coupled with concerted marketing activities, and augmented by rate action on June 24, 1985, combined to generate a 10.5 per cent growth in postage revenue.

Continued emphasis on better managing of labour to workload and attention to controlling non-salary expenses enabled Canada Post to limit its increase in operating expenses to 2.5 per cent. This combination of revenue growth and expense containment resulted in a reduced loss from operations of \$210 million, an improvement of \$185 million over the previous year.

Consequently, the Corporation's reliance on government funding was reduced to \$184 million, representing an improvement of \$163 million against the previous year and \$59 million against the corporate plan of \$243 million.

Revenues and volumes

On June 24, 1985 Canada Post implemented its first rate action in more than two years. This rate action increased the basic letter rate by two cents or 6.25 per cent and restructured certain rate categories to better match the postage or service fees charged to the cost of the service provided.

The rate increase follows the trend over the last four years, which has seen the basic letter rate follow but remain below increases in the Consumer Price Index over the same period.

Table 9

Price of First Class Stamps compared to Consumer Price Index 1982-1986

124%

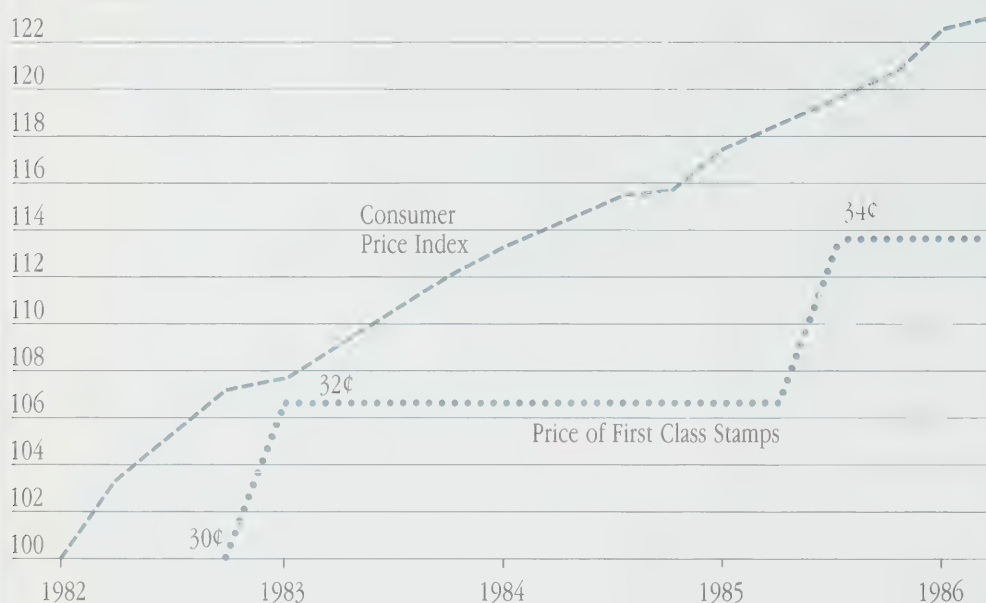


Table 10a

Revenue by category (\$ millions)

	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86
First Class	1,373.6	1,477.4	1,504.1	1,623.5
Second Class	49.5	52.4	52.7	57.0
Third Class unaddressed	87.5	109.6	133.9	144.8
Third Class addressed	131.5	139.0	135.2	157.4
Fourth Class	116.1	125.9	130.6	153.6
Special services	124.4	122.4	162.6	204.6
Total postage revenue	1,882.6	2,026.7	2,119.1	2,340.9
Other	375.8	373.7	381.1	416.8
Total	2,258.4	2,400.4	2,500.2	2,757.7

Table 10b

Revenue by category

(\$ millions)

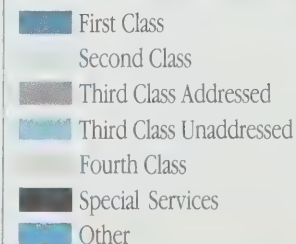
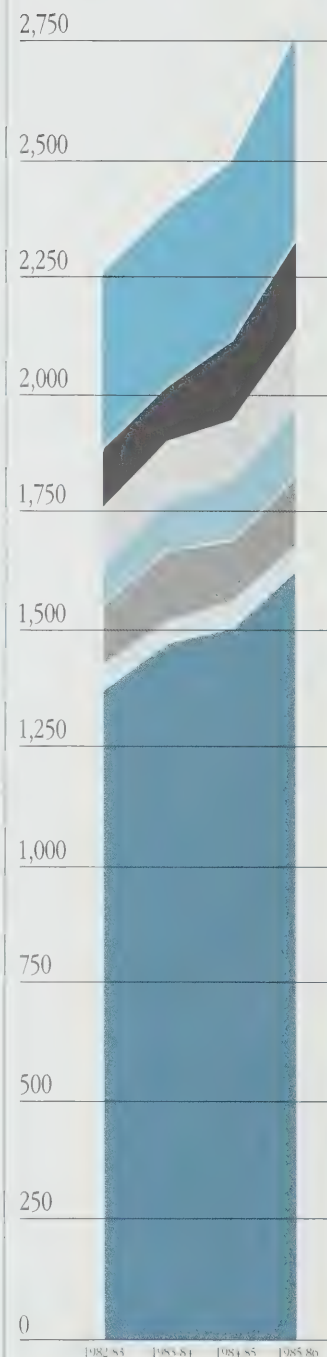
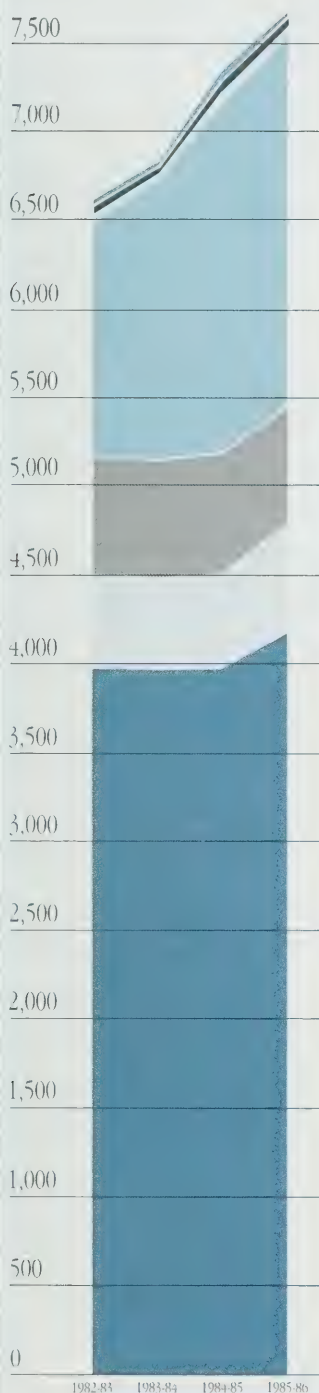


Table 11b

Originating volumes by category

(millions of pieces)



■ First Class
 ■ Second Class
 ■ Third Class Addressed
 ■ Third Class Unaddressed
 ■ Fourth Class
 ■ Special Services
 ■ Government Free Mail

Table 11a

Original volumes by category (millions of pieces)

	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86
First Class	3,984	3,956	3,971	4,213
Second Class	522	536	547	572
Third Class addressed	661	643	665	684
Fourth Class	45	45	46	57
Special services	46	44	57	56
Government free mail	40	45	51	47
Total worked mail	5,298	5,269	5,337	5,629
Third Class unaddressed	1,312	1,586	1,975	2,067
Total originating	6,610	6,855	7,312	7,696

Table 12

Revenue and originating volumes

1985-86

Mail type	Revenue (\$ millions)	Per cent increase from prior year	Volumes (millions of pieces)	Per cent increase (decrease) from prior year
First Class	1,623.5	7.9%	4,213	6.1%
Second Class	57.0	8.2%	572	4.6%
Third Class unaddressed	144.8	8.1%	2,067	4.7%
Third Class addressed	157.4	16.4%	684	2.9%
Fourth Class	153.6	17.6%	57	23.9%
Special services	204.6	25.8%	56	(1.8%)
Government free mail	—	—	47	(7.8%)
Total	2,340.9	10.5%	7,696	5.3%

During 1985-86 the originating volume of customer mail increased by 5.3 per cent. This volume increase, when combined with the rate action, helped to increase postage revenue by 10.5 per cent. Within the total mail volume, different classes and related revenue increased or decreased when compared to 1984-85 as indicated in Table 12.

Performance by mail category

Letter Mail

First Class mail is the basic postal service for domestic and international letters, postcards, bills, receipts, and similar messages, and includes domestic First Class parcels.

First Class mail, which represents 54.7 per cent of the originating mail volume to Canada Post, grew by 6.1 per cent in direct response to continued improvement in Canada's overall economic performance and strong marketing efforts by the Corporation. Revenue relating to First Class mail represents 69.3 per cent of total postage revenue and has increased by 7.9 per cent. The volume increase is attributed mainly to large volume mailers (LVMS) who receive an incentive rate. These rates are applicable to mail received in a condition that allows Canada Post to achieve certain efficiencies related to processing.

Publishers' Mail

Second Class mail consists of the newspaper and periodical mailings of publishers registered for this type of service.

Second Class mail, commonly referred to as Publishers' Mail, continued to demonstrate a steady growth in volume and revenue.

Admail

Third Class unaddressed consists mainly of unaddressed bulk mailing of advertising material (Admail) and samples.

Third Class unaddressed mail has grown by 4.7 per cent—a rate well below the 20 to 25 per cent growth of prior years. This is due in large part to the rate increase for this product. The market competition to deliver this product has increased as the price has escalated. Despite this, Canada Post still maintains solid growth in volumes and in revenues.

Third Class addressed consists of addressed bulk mailings of advertising, promotional material, and publishers books.

Third Class addressed has shown a modest growth of 2.9 per cent in volumes and a substantial increase in revenue of 16.4 per cent. With the June 1985 rate action certain categories of this class were reallocated to Fourth Class parcels. Although a portion of the class has been moved, some growth in other rate categories has occurred, which, combined with rate increases, resulted in a large revenue increase.

Parcels

Fourth Class mail includes domestic parcel post (non-priority) up to 30 kg and international surface and air parcel post up to 10 kg.

Fourth Class growth of 23.9 per cent has resulted from the restructuring of Third Class addressed mail and the successful efforts of Canada Post to improve service performance as a strategy to recapture an increased share of the parcel business. The related rate increases and restructuring have contributed to an increase in revenue of 17.6 per cent.

Special Services

Special Services include Priority Post Courier, registered mail, special delivery, money packets, certified mail, and cash on delivery (C.O.D.), as well as the Corporation's processing of electronic mail.

Special Services, despite stable volumes, showed increased revenues of 25.8 per cent. Products such as registered mail, special delivery, and C.O.D. declined as consumers substituted Priority Post Courier. In addition other special services, such as change of address, produced increased revenue.

Other revenues

Other revenues composed of the cultural publication mailings subsidy, international settlements (revenues received by Canada Post from other postal administrations to deliver their originat-

ing mail), philatelic and retail sales, post office box rentals, money order fees, and other services increased by 9.4 per cent.

Expenses

Table 13

Total expenses	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86
Total all expenses (\$ millions)	2,549	2,700	2,895	2,968
Per cent increase		5.9%	7.2%	2.5%

Table 14

Salary expense (\$ millions)	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	Per cent increase (decrease) from prior year
Full-time salaries	1,315	1,429	1,483	1,498	1.0%
Part-time salaries	127	136	137	143	4.4%
Casual salaries	37	40	55	56	1.8%
Overtime	66	67	98	114	16.3%
Revenue post offices	42	43	44	42	(4.5%)
Employer's share of benefits	214	209	241	287	19.1%
Allowances	58	52	62	68	9.7%
Total salaries and benefits	1,859	1,976	2,120	2,208	4.2%
Per cent increase		6.3%	7.3%	4.2%	

Table 15

Person-year utilization Person-years*	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	Per cent increase (decrease) from prior year
Full-time	53,989	53,488	53,544	52,771	(1.4%)
Part-time	5,122	4,967	4,956	4,999	.9%
Casual	1,623	1,499	1,972	1,831	(7.2%)
Overtime	1,468	1,532	2,005	2,215	10.5%
Total	62,202	61,486	62,477	61,816	(1.1%)
Per cent increase (decrease)		(1.2%)	1.6%	(1.1%)	

* A person-year equates to the number of days in a year for which an employee is normally paid. (In 1985-86 this represented 261 days.)

Table 16

Non-salary expenses (\$ millions)	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	Per cent increase (decrease) from prior year
Transportation	300	284	297	307	3.4%
Accommodation	131	144	150	136	(9.3%)
Depreciation	68	71	77	80	3.9%
International settlements	39	45	48	67	39.6%
Other	152	180	203	170	(16.3%)
Total non-salary expenses	690	724	775	760	(1.9%)
Per cent increase (decrease)		4.9%	7.0%	(1.9%)	

In 1985-86 the Corporation experienced the lowest growth rate in expenses since becoming a Crown corporation on October 16, 1981. As illustrated by Table 13, total expenses of \$2,968 million represent an increase of 2.5 per cent when compared to the prior year. In order to achieve this overall result, efficiencies were extracted from all areas of the Corporation.

Salary expense

Within total expenses, salary costs of \$2,208 million represent 74.4 per cent of the total. Although the total person year utilization presented in Table 15 demonstrates a decrease of 1.1 per cent, certain factors combined to increase salaries and benefits:

- contracted wage settlements and related benefits
- overtime required to process influxes of mail
- Accelerated Attrition Program and early retirement costs of \$29 million accounted for a significant increase in employer's share of benefits.

The Corporation has continued efforts to downsize. In 1985-86 person-year utilization decreased by 661 person years.

Non-salary expenses

The expense of \$760 million results from sustained effort to hold the line and better manage non-salary costs.

Prior to the commencement of the 1985-86 fiscal year, the Corporation launched a program to centrally administer and control approximately 70 per cent of non-personnel costs. Fifteen program areas were identified and procedures were put in place to expedite action plans to implement national standards and performance objectives. The balance of non-personnel costs was rigorously controlled by line managers

across the organization. The initial success of these programs resulted in a decline compared to the prior year of 1.9 per cent.

Transportation costs increased by 3.4 per cent in 1985-86. Management initiatives including a shift of volumes to lower cost and more efficient services, successfully curtailed the growth of transportation costs.

As the Corporation assumed increased responsibility for its real property management, programs to contain accommodation expenses concentrated on a reduction of discretionary spending on repairs and alterations, the consolidation of occupancy requirements, and a continuation of energy conservation and awareness programs.

International settlements represent the expenses associated with the completion of the delivery of mail internationally. Expenses and revenues include increases over the previous year as a result of a major agreement with the United States in early 1985 to measure and price volumes shipped and received on a unit rather than a weight basis.

The reduction in other expenses was achieved by increased reliance on internal rather than external expertise for a saving of \$18 million. In addition, travel and advertising were reduced by a combined total of \$12 million.

Productivity

Table 17

Efficiency indicators	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	Per cent increase from prior year
Pieces of mail processed per hour paid	220	225	235	241	2.6%
Points of call per hour paid	42	43	44	45	2.3%

As previously indicated, several major corporate initiatives focused on improving the Corporation's efficiencies in mail processing. As indicated in Table 17, mail handling efficiency increased by 2.6 per cent to 241 pieces of mail processed per hour paid. This continues the steady improvement in mail processing efficiency of more than nine per cent since 1982-83.

Letter carrier efficiency improvements, which are driven by points of call rather than mail volume, have steadily improved since incorporation. The improvement was 2.3 per cent in 1985-86 over the previous year. This improvement resulted from lower absenteeism rates, route restructuring, and the introduction of alternative, more cost-effective methods to service delivery system expansion such as community mail boxes.

Capital expenditures

Table 18

Asset replacement (\$ millions)	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	Per cent increase from prior year
Depreciation	68	71	77	80	3.9%
Capital expenditures	40	82	37	55	48.6%

As indicated in the Introduction by the President and Chief Executive Officer "mail processing plants and equipment have become outdated and obsolete due in part to a lack of an awareness of the need for appropriate capital investment. . ." Although capital expenditures have increased by 48.6 per cent when compared to 1984-85, the amount did not equal the decline in the value of capital as measured by depreciation.

Agency agreements

Guidelines concerning commercial practices of Crown corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate they have received. In 1985-86, Canada Post carried out part of its commercial operations as follows:

Approximately 1,970 sub-post office operators were paid \$28,741,900; approximately 4,100 stamp agents received \$1,698,000 through sales discounts; and eight foreign philatelic distributors received commissions of \$131,800.

1985-86 stamps

1	4	4
	4	4
2	5	
3	5	6a 6b
7	5	6c 6d
8	10	10
9	11	12
13a	14	15
13b	16	18
13c	17	
13d	19	20
21a	21b	21c 21d
21e	21f	21g
21h	21i	21j

1. Parliament Buildings—Issued June 21, 1985.
2. Parliament Buildings (coil)—Issued August 1, 1985.
3. Parliament Buildings—Issued June 21, 1985.
4. Christmas—Santa Claus Parade—Issued October 23, 1985.
5. Heritage Artifacts—Issued August 1, 1985.
6. Lighthouses of Canada—Issued October 3, 1985.
 - a — Pelee Passage
 - b — Sisters Islets
 - c — Rose Blanche
 - d — Haut-fond Prince
7. Louis Hébert—Canada's first Apothecary—Issued August 30, 1985.
8. Banff National Park—Issued June 21, 1985.



9. La Mauricie National Park—Issued March 14, 1986.
10. Thérèse Casgrain/Emily Murphy—Noted Canadian figures in the movement for equal rights for women. Issued April 17, 1985.
11. 1988 Olympic Winter Games—Issued February 13, 1986.
12. Queen Elizabeth II—Issued July 12, 1985.
13. Canadian Locomotives—1906 to 1925—Issued November 7, 1985.
 - a — Grand Trunk locomotive
 - b — Canadian Pacific Locomotive
 - c — Canadian Northern Railway Locomotive
 - d — Canadian Government Railways Locomotive
14. The Montreal Museum of Fine Arts—Issued November 15, 1985.
15. Girl Guides of Canada—Issued September 12, 1985.
16. EXPO 86—Canada Pavilion—Issued March 7, 1986.
17. EXPO 86—Communications—Issued March 7, 1986.
18. Inter-Parliamentary Union—Issued September 3, 1985.
19. Gabriel Dumont—Métis Leader—Issued May 6, 1985.
20. Royal Canadian Navy—Issued November 8, 1985.
21. Canada Day—Forts Across Canada—Issued June 28, 1985.
 - a — Castle Hill
 - b — York Redoubt
 - c — Fort Whoop Up
 - d — Fort Frederick
 - e — Fort Erie
 - f — Fort Lennox
 - g — Fort York
 - h — Lower Fort Garry
 - i — Fort Anne
 - j — Fort Walsh

Responsibility for financial reporting

The Board of Directors is responsible for the financial statements and all other information presented in this annual report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's estimates and judgment.

Management has developed and maintains books of account, records, financial and management control and information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled, and transactions are in accordance with the Financial Administration Act and regulations as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess these systems and practices.

The Board of Directors ensures that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control through the Audit Committee which is composed of five directors, three of whom are not employees of the Corporation. The Audit Committee meets at least annually to review, and advise the Board of Directors with respect to, the financial statements and the auditors' annual report. The Audit Committee also oversees the internal audit activities of the Corporation and performs such other functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditors, the Auditor General of Canada and Maheu Noiseux, examine the financial statements and report to the Minister Responsible for Canada Post Corporation.

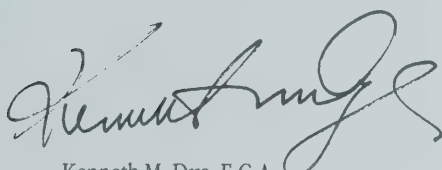
Auditors' report

The Honourable Michel Côté, P.C., M.P.
Minister Responsible for Canada Post Corporation

We have examined the balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1986 and the statements of equity of Canada, operations and Government funding and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Corporation as at March 31, 1986 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come to our notice during our examination of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part XII of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation.



Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada



Maheu Noiseux
Chartered Accountants

Ottawa, Canada
June 18, 1986

Balance sheet

Canada Post Corporation

March 31,

(in thousands of dollars)

1986

1985

Assets

Current

Cash	\$ 481,008	\$ 389,191
Accounts receivable		
Government of Canada	9,389	4,284
Foreign postal administrations	80,456	74,015
Other	8,731	9,782
Prepaid expenses	35,821	38,893
	615,405	516,165

Fixed (notes 4 and 8)

Land, buildings and equipment	1,800,238	1,747,204
Less accumulated depreciation	321,821	243,170
	1,478,417	1,504,034

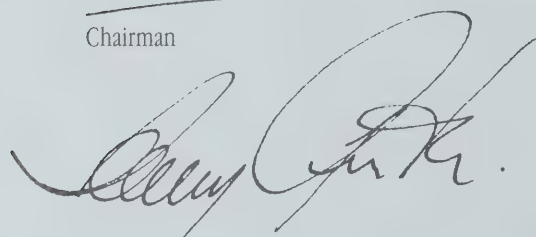
Other

Deferred employee termination benefits	357,606	349,714
National Postal Museum (note 5)	1	1
	357,607	349,715
	\$2,451,429	\$2,369,914

Approved by the Board:



Chairman



Chairman, Audit Committee

March 31,

(in thousands of dollars)

1986

1985

**Liabilities and
Equity of Canada**
Current liabilities

Accounts payable and accrued liabilities

Government of Canada

\$ 101,510

\$ 31,747

Foreign postal administrations

8,511

5,659

Other

63,928

53,129

Salaries and benefits

144,200

134,686

Deferred revenues

133,506

124,037

Outstanding money orders

59,217

63,167

Deposits

7,033

6,240

517,905

418,665

Employee termination benefits (note 6)

357,606

349,714

Equity of Canada

1,575,918

1,601,535

\$2,451,429

\$2,369,914

Contingent liabilities (note 7)

Statement of equity of Canada

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
(in thousands of dollars)		1986	1985
Contributed capital			
	At beginning of year	\$ 1,677,692	\$ 1,673,779
	Parliamentary appropriation for special purposes (note 8)	526	3,913
	At end of year	1,678,218	1,677,692
Accumulated government funding adjustment			
	At beginning of year	76,157	28,287
	Loss from operations	210,427	395,069
	Government funding	(184,284)	(347,199)
	At end of year	102,300	76,157
Equity of Canada		\$1,575,918	\$1,601,535

Statement of operations and Government funding

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
(in thousands of dollars)		1986	1985
Revenues			
	Postage	\$ 2,340,887	\$ 2,119,123
	International settlements	119,387	96,151
	Philatelic and retail sales	21,760	21,396
	Post office box rentals	18,602	18,445
	Money order fees	15,936	10,634
	Other	16,009	8,849
		2,532,581	2,274,598
	Cultural publication mailings subsidy (note 9)	225,093	225,650
		2,757,674	2,500,248
Expenses			
	Salaries and benefits	2,208,379	2,120,040
	Transportation	306,612	297,095
	Accommodation	136,088	149,812
	Depreciation	79,534	77,287
	International settlements	66,663	47,587
	Materials and supplies	45,633	44,639
	Travel and communications	35,435	40,793
	Computer, security and professional services	32,402	51,532
	Commissions and fees	31,293	31,145
	Rentals, repairs and maintenance	9,066	9,708
	Advertising and publications	7,593	15,682
	Other	9,403	9,997
		2,968,101	2,895,317
Loss from operations		210,427	395,069
	Government funding adjustment (note 10)	26,143	47,870
Government funding (note 10)		\$ 184,284	\$ 347,199

Statement of changes in financial position

Canada Post Corporation

		Year ended March 31,	
(in thousands of dollars)		1986	1985
Cash from operations			
	Loss from operations	\$ (210,427)	\$ (395,069)
	Items not requiring cash		
	Depreciation	79,534	77,287
	Loss/(gain) on disposal of fixed assets	883	(13)
		(130,010)	(317,795)
	Government funding	184,284	347,199
	Changes in non-cash working capital items		
	Accounts receivable	(10,495)	175,601
	Accounts payable and accrued liabilities	83,414	(60,087)
	Deferred revenues	9,469	11,341
	Outstanding money orders	(3,950)	8,898
	Other	13,379	30,715
		146,091	195,872
Cash from financing			
	Parliamentary appropriation for special purposes	526	3,913
Cash invested			
	Land and buildings acquisitions	(15,394)	(21,994)
	Equipment acquisitions	(40,529)	(15,436)
		(55,923)	(37,430)
	Parliamentary appropriation for special purposes	435	3,671
	Proceeds on disposal of fixed assets	688	442
		(54,800)	(33,317)
Cash increase		91,817	166,468
Cash at beginning of year		389,191	222,723
Cash at end of year		\$ 481,008	\$ 389,191
	Represented by:		
	Cash	\$ 423,696	\$ 326,024
	Money order funds in trust	\$ 57,312	\$ 63,167

1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act on October 16, 1981 to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part I of Schedule C to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

The Canada Post Corporation Act provided that all the property, assets, rights, obligations and liabilities of the Post Office Department be transferred to the Corporation from the Government of Canada.

2. Rate regulation

The Canada Post Corporation Act provides that the Corporation may make regulations prescribing rates of postage that are fair and reasonable so as to provide revenue together with any revenue from other sources, sufficient to defray the costs incurred by the Corporation in the conduct of its operations. The Corporation is required to publish each proposed regulation for interested persons to make representations to the Minister Responsible for the Corporation, who thereafter submits the regulation to the Governor in Council for consideration and subsequent approval or refusal.

3. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Fixed assets and depreciation

Land, buildings, and equipment transferred from the Government of Canada on October 16, 1981 were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	— market value based on existing use
Buildings	— depreciated replacement cost
Plant equipment, vehicles, and sales counter and office furniture and equipment	— depreciated replacement cost or original cost less estimated depreciation

The market value of land and the depreciated replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada was determined by independent appraisals. Acquisitions subsequent to October 16, 1981 are recorded at cost.

Minor equipment, including mail bags and mail boxes, was recorded at an estimated depreciated replacement cost of \$34,640,000 at October 16, 1981. Subsequent additions to the base amount are recorded at cost. No depreciation is provided on the base amount or subsequent additions thereto. Replacement equipment is expensed as purchased.

Depreciation is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years

Depreciation is provided on the diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light duty commercial vehicles.

3. Significant accounting policies (cont'd)**(b) Employee termination benefits**

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment.

Until such time as the Corporation becomes self-sustaining (anticipated to be the year ending March 31, 1988), the present value of the projected costs of employee termination benefits is recorded in the accounts as a long-term liability offset by a deferred charge, since such costs will be recovered from future postal revenues and/or Government funding (notes 6 and 10). The deferred costs are amortized and charged to operations on the same basis as the liability is paid and recovered from revenues and/or Government funding.

(c) Revenue recognition

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

(d) Parliamentary appropriations

The Government of Canada, through parliamentary appropriations, provides funding for certain operations of the Corporation as outlined in notes 9 and 10. The Corporation accounts for these parliamentary appropriations in operations of the year to which they relate.

Parliamentary appropriations representing Government contributions are credited to equity of Canada. Funding of capital items under a Government assistance program is applied to reduce the capital cost as outlined in note 8.

(e) Workers' compensation

The Corporation assumes all risks for workers' compensation claims. The estimated costs of such claims, as a result of injuries on duty, are recorded as expenses in the year of injury. All payments for injuries suffered by employees prior to October 16, 1981 are the responsibility of the Government of Canada, since they are the liability of the Department of Labour.

(f) Pension Plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$96,360,000 (1985 — \$94,459,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

(g) Development costs

Development costs are charged to operations as incurred, unless the future market for and technical feasibility of a service or system are clearly defined and the recovery of the related costs can reasonably be regarded as assured. In such cases, costs incurred are deferred until implementation of the service or system. The deferred costs are amortized and charged to operations on a straight-line basis over the estimated useful life of the service or system.

(h) Foreign currency translation

Revenues and expenses relating to transactions with foreign postal administrations are translated into Canadian dollars at the exchange rates at the time of transaction. Amounts due to or from foreign postal administrations at the balance sheet date are translated at the then prevailing exchange rates. Gains or losses arising from translation of foreign currencies are included in operations.

4. Fixed assets

(in thousands of dollars)

	1986		1985	
	Cost or fair value	Accumulated depreciation	Net	Net
Land	\$ 237,564	\$ —	\$ 237,564	\$ 236,622
Buildings	964,496	154,450	810,046	833,139
Plant equipment	421,889	120,786	301,103	320,790
Vehicles	56,104	29,330	26,774	27,593
Mail bags, mail boxes and other	41,701	—	41,701	34,640
Sales counter and office furniture and equipment	78,484	17,255	61,229	51,250
	\$1,800,238	\$321,821	\$1,478,417	\$1,504,034

5. National Postal Museum

The Corporation operates a museum which contains philatelic material, postal artifacts, a postal library and other postal memorabilia. Since these collections and books are not for resale and are of undetermined value, they have been recorded at a nominal amount of \$1,000.

6. Employee termination benefits

At the time of incorporation on October 16, 1981, the Corporation assumed the liability related to termination benefits which had accrued to employees of the Post Office Department. In addition, the Corporation recognizes in the accounts the liability for benefits accruing to employees of the Corporation since October 16, 1981. The present value of these projected liabilities and the corresponding deferred charge remaining to be amortized and charged to operations at March 31, amounted to:

(in thousands of dollars)	1986	1985
Accumulated to October 16, 1981	\$ 239,643	\$ 258,956
Accumulated subsequent to October 16, 1981	117,963	90,758
	\$357,606	\$349,714

The total charge to operations for employee termination benefits amounted to \$29,788,690 (1985 — \$20,958,000).

7. Contingent liabilities

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. A settlement with no retroactive effect has been reached with one claimant. The Commission now has this settlement before it for approval. The Commission's investigation of the second complaint is continuing and the outcome is not presently determinable. Settlement, if any, arising from the resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and are dependent on future illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable cannot reasonably be determined. Sick leave benefits are expensed as paid.

8. Parliamentary appropriation for special purposes

Appropriations for special purposes made to the Corporation by the Government of Canada have been allocated as follows:

(in thousands of dollars)	1986	1985
Unexpended balance at beginning of year	\$ 2,492	\$ 3,114
Parliamentary appropriation for special purposes	730	6,962
Total available	3,222	10,076
Credited to:		
Equity of Canada (Government-directed relocation)	526	3,913
Fixed asset acquisitions (Government assistance)	435	3,671
	961	7,584
Unexpended balance at end of year (in current liabilities)	\$ 2,261	\$ 2,492

9. Cultural publication mailings subsidy

The Government of Canada provides assistance to the publishing industry by making the following payments which compensate the Corporation for reduced postal revenue from that source:

(in thousands of dollars)	1986	1985
Department of Consumer and Corporate Affairs (1985 — Department of Labour)	\$ 170,000	\$ 170,000
Department of Communications	55,093	55,650
	\$225,093	\$225,650

The current agreements stipulate that this assistance will continue at a reduced level until March 31, 1987. The amount of this and future assistance is currently under review with the Government of Canada.

10. Government funding

The Canada Post Corporation Act provides that where the annual revenues of the Corporation are insufficient to permit the Corporation to pay all its operating and income charges, the amount of the insufficiency shall be included in the form of a deficit appropriation in the next estimates laid before Parliament.

By arrangement with the Government of Canada, the annual deficit appropriation comprises the loss from operations as reflected in the Corporation's financial statements, adjusted for the difference between depreciation and capital expenditures.

11. Development costs

During the year, the Corporation continued major development activity. The related costs totalling \$18,800,000 (1985 — \$22,823,000) and attributable to production measurement and other operating and information systems, have been charged to operations.

12. Lease commitments

The Corporation leases certain facilities under operating leases which expire at various dates between 1987 and 2015. The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases that have terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)	
1987	\$ 31,093
1988	27,171
1989	23,340
1990	18,317
1991	13,487
1992 to 2015	42,607
	\$156,015

13. Related party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Property management

The Corporation has a property management arrangement with the Department of Public Works to manage substantially all the Corporation's real property. Operating, maintenance, leasing and other accommodation costs, excluding grants in lieu of property taxes incurred by the Department of Public Works, plus a management fee charged to operations amounted to \$130,840,000 (1985- \$146,150,000). Rental income from third parties of \$6,320,000 (1985- \$7,520,000) is included in other revenues. Capital expenditures including a management fee amounted to \$13,270,000 (1985- \$23,440,000).

(b) Financing

At the present time, the Corporation's receipts are deposited to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada and its expenditures are paid out of the amounts held to its credit in this Fund. Where, at any time, the available revenues of the Corporation are not sufficient to pay all the operating and income charges as and when due, the Minister of Finance may, with approval, place at the disposal of the Corporation such amounts as may be required to enable the Corporation to meet all such charges. The Corporation is not charged interest, nor does it receive interest, on its balance in the Consolidated Revenue Fund.

(c) Money orders

Funds received from the issue of money orders are held in trust to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada until required for redemption of the money orders and/or settlement with foreign postal administrations. Interest is not received on the funds on deposit, nor is there a charge by the Government of Canada for expenses relating to the redemption of money orders.

(d) Other

In the normal course of business, the Corporation enters into various other transactions, such as the provision of postal services and the purchase of air and rail transportation, with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations.

Board of Directors

(For the year ended March 31, 1986)

Chairman of the Board

The Honourable

René J. Marin

OMM, OStJ, CD, KCSGG, QC,
LLD,
(Ottawa, Ontario)

Members

Donald H. Lander

(Ottawa, Ontario)
President and Chief Executive
Officer of Canada Post
Corporation
(Appointment effective
February 17, 1986)

R. Michael Warren

(Ottawa, Ontario)
President and Chief Executive
Officer of Canada Post
Corporation
(Resigned August 23, 1985)

The Honourable Mario

Beaulieu LL.L.

(Montreal, Quebec)**
Chairman of the Board of Direc-
tors of Simard-Beaudry Inc.

Irving R. Gerstein

(Toronto, Ontario)*†
President of
Peoples Jewellers Ltd.

Ronald W. Lang

(Ottawa, Ontario)*
Administrative Assistant to
the Secretary-Treasurer of the
Canadian Labour Congress

Donald A.S. Lanskail

(Vancouver, B.C.)*††
Past President and Chief
Executive Officer of the
Council of Forest Industries
of British Columbia

Secretary of the Board and Corporate Secretary

N. Roger Gauthier

(Ottawa, Ontario)

Robert McGarry

(Ottawa, Ontario)§
National President of the Letter
Carriers' Union of Canada and
Vice-President at Large of the
Canadian Labour Congress

Derek Oland

(Halifax, Nova Scotia)**†
President and Chief Operating
Officer of Moosehead Breweries
Ltd.

Francis J. Reidy C.I.B.

(Moose Jaw, Saskatchewan)‡
President and Chief Executive
Officer of Western Agricultural
Insurance Corp.,
Henderson Insurance Inc., and
Henderson Hail Agencies
(Resigned from Board August 3,
1985)

Adélard M. Savoie OC, QC

(Moncton, New Brunswick)*
A partner in the Moncton law
firm of Yeoman, Savoie,
LeBlanc and Associates

* Member of the Audit
Committee

** Member of the Compensa-
tion Committee

† Member of the Labour Rela-
tions Advisory Committee

‡ Member of the Stamp
Advisory Committee

§ Member of the National
Postal Museum Advisory
Committee

The Chairman of the Board of
Directors is a member of all of
the above committees. The
President and Chief Executive
Officer is a member of the Audit
Committee, the Compensation
Committee, and the Labour
Relations Advisory Committee.

Senior executives (For the year ended March 31, 1986)

R. Michael Warren*

President and Chief Executive Officer
(Resigned August 23, 1985)

Donald H. Lander*

Executive Vice-President and Chief Operating Officer
(Appointed President and Chief Executive Officer February 17, 1986)

Stewart Cooke*

Executive Vice-President
Personnel and Labour Relations

Kenneth Harry*

Executive Vice-President
Finance and Administration

John E. Aiken

Vice-President
Operations and Marketing Coordination

George C. Clermont Q.C.*

Vice-President
Corporate and Legal Affairs

Ian W. Craig

Vice-President and Comptroller

Keith Jolliffe

Vice-President
Administration

William Kennedy

Vice-President
Employee Relations

Henry J. Klassen

Vice-President
Financial and Rate Planning

Elisabeth Kriegler*

Vice-President
Corporate Policy and Planning

C. Dereck L. Millar

Vice-President and Treasurer

Clive Petersen

Vice-President
Personnel

Jacques A. Sincennes

Vice-President
Systems & Engineering
(Appointed April 1, 1985)

Larry Sperling*

Vice-President
Priority Services
(Resigned January 31, 1986)

James R. Taylor

Vice-President
Marketing and Sales

Dr. D.K. Tucker

Vice-President
Management Information Systems
(Appointed July 2, 1985)

André Villeneuve*

Vice-President
Corporate Communications

Paul Vivian

Vice-President
Labour Relations

George Wilton

Vice-President
Finance

* Member of the Senior Management Committee

Divisional head offices and general managers (As of March 31, 1986)



Atlantic
Larry Reid
Halifax, N.S.

Quebec
Robert Favreau
Quebec City, Que.

Montreal
André Malo
Montreal, Que.

Rideau
Marc L'Anglais
Ottawa, Ont.

York
Ron Smith
Toronto, Ont.

Huron
Ray D. Jones
London, Ont.

Mid-West
Mike Gormick
Winnipeg, Man.

Foothills
Victor Taylor
Edmonton, Alta.

Pacific
Jack B. Prescott
Vancouver, B.C.



James R. Taylor
vice-président,
Commercialisation et ventes

D.K. Tucker
vice-président,
Systèmes d'information
de gestion
(nommé le 2 juillet 1985)

André Villeneuve*
vice-président,
Communications

Paul Vivian
vice-président,
Relations du travail

George Wilton
vice-président,
Finances

* Membre du comité de la haute direction

Elisabeth Krieglér*
vice-présidente,
Politique générale et
planification

C. Derek L. Millar
vice-président et trésorier

Clive Petersen
vice-président,
Personnel

Jacques A. Sincennes
vice-président,
Etudes techniques et systèmes
(nommé le 1^{er} avril 1985)

Larry Sperling*
vice-président,
Services prioritaires
(a démissionné le
31 janvier 1986)

John E. Aiken
Coordination des opérations et
commercialisation

George C. Clermont, cr*
vice-président,
Affaires générales et juridiques

Ian W. Craig
vice-président et contrôleur

Keith Jolliffe
vice-président,
Administration

William Kennedy
vice-président,
Relations avec les employés

Henry J. Klassen
vice-président,
Planification financière
et tarifaire

R. Michael Warren*
président-directeur général
(a démissionné le 23 août 1985)

Donald H. Lander*
premier vice-président et chef
de l'exploitation
(nommé président-directeur
général le 17 février 1986)

Stewart Cooke*
premier vice-président,
Personnel et relations du travail

Kenneth Harry*
premier vice-président,
Finances et administration

Secrétaire du conseil et
secrétaire de la Société

N. Roger Gauthier,
Ottawa (Ontario)

Président du conseil

L'honorable René J. Marin,
OMM, OSJ, CD, CCSCG, cr,
Ottawa (Ontario)

Membres

Donald H. Lander,
Ottawa (Ontario)
Président-directeur général
de la Société canadienne des
postes

R. Michael Warren,
(Nommé le 17 février 1986)

Ottawa (Ontario)
Président-directeur général
de la Société canadienne des
postes
(a démissionné le 23 août 1985)

L'honorable Mario Beaulieu,
L.L.

Montréal (Québec)**
Président du conseil
d'administration de la
Société Simard-Beaudry Inc.

Irving R. Gerstein,
Toronto (Ontario)*†
Président de la Société
Les Bijoutiers-diamantaires
Peoples Limitée

Ronald W. Lang,
Ottawa (Ontario)*
Adjoint administratif à la
secrétairerie-trésorière,
Congrès du Travail du Canada.

Donald A.S. Lanskaïl,
Vancouver (Colombie-
Britannique)**†
Ancien président-directeur
général du Conseil des
Industries forestières de
Colombie-Britannique

Derek Oland,
Halifax (Nouvelle-Écosse)**†
Président et chef de
l'exploitation de la société
Mooshead Breweries Ltd.

Francis J. Reidy, C.d'A.A.,
Moose Jaw (Saskatchewan)‡
Président-directeur général de la
Western Agricultural Insurance
Corp., de la Henderson
Insurance Inc. et de la maison
Henderson Hall Agencies
(a démissionné du conseil le
3 août 1985)

Adelard M. Savoie, OC, cr,
Moncton (Nouveau-Brunswick)*
Un des associés du cabinet jur-
dique Yeoman, Savoie, LeBlanc
et associés, de Moncton

* Membre du Comité de
vérification
** Membre du Comité de
rémunération
† Membre du Comité consulta-
tif sur les relations du travail
‡ Membre du Comité consulta-
tif sur les timbres-poste
§ Membre du Comité consulta-
tif sur le Musée national des
postes

Le président du conseil d'admini-
stration est membre de tous
les comités. Le président-
directeur général est membre du
Comité de vérification, du
Comité de rémunération et du
Comité consultatif sur les
relations du travail.

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers.

(a) Gestion des biens immobiliers

La Société a une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de la plupart de ses biens immobiliers. Ses frais de gestion, ainsi que les frais d'exploitation, d'entretien, de location et autres frais relatifs aux bâtiments, à l'exception de subventions tenant lieu d'impôts fonciers engagés par le ministère des Travaux publics, sont imputés aux dépenses d'exploitation et se chiffrent à 1 30 840 000 \$ (146 150 000 \$ en 1985). Un revenu provenant de loyers à des tiers se chiffre à 6 320 000 \$ (7 520 000 \$ en 1985). Ce revenu est compris dans les autres revenus. Les frais reliés aux dépenses en immobilisations et les frais de gestion associés se chiffrent à 13 270 000 \$ (23 440 000 \$ en 1985).

(b) Financement

Actuellement, les recettes de la Société sont déposées au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada et ses dépenses sont payées à même ce Fonds. Dans le cas où les recettes disponibles de la Société sont insuffisantes pour acquitter à leur échéance tous les frais d'exploitation et les frais imputables sur le revenu, le ministre des Finances peut, après approbation, mettre à la disposition de la Société les montants nécessaires pour lui permettre de faire face à toutes ces obligations. Aucun intérêt n'est imputé à la Société et celle-ci ne reçoit aucun intérêt sur le solde dans le Fonds du revenu consolidé.

(c) Mandats-poste

Les fonds reçus de l'émission de mandats-poste sont déposés en fiducie au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada jusqu'au moment où ces fonds sont reçus pour le paiement ou le remboursement des mandats-poste ou des règlements avec les administrations postales étrangères. Aucun intérêt n'a été reçu des fonds en dépôt ou aucun frais n'a été imputé par le gouvernement du Canada pour des dépenses relatives au paiement ou au remboursement des mandats-poste.

(d) Autres

Dans le cours normal des affaires, la Société effectue diverses opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'Etat. Parmi ces opérations, la Société fournit des services postaux et achète des services de transport aérien et ferroviaire.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Société canadienne des postes

8. Crédit parlementaire pour fins spéciales	Les crédits pour fins spéciales reçus par la Société du gouvernement du Canada sont répartis comme suit :	
	(en milliers de dollars)	
Solde non déboursé au début de l'exercice	1986	2 492 \$
	1985	3 114 \$
Crédit parlementaire pour fins spéciales	1986	730
	1985	6 962
Total disponible		
Crédité comme suit :		
Avoir du Canada (relocalisation dirigée par le gouvernement)	1986	526
	1985	3 913
Acquisitions d'immobilisations (aide du gouvernement)	1986	435
	1985	3 671
Solde non déboursé à la fin de l'exercice (au passif à court terme)		
Le gouvernement du Canada appuie l'industrie de l'édition par le biais des paiements suivants faits à la Société afin de compenser les recettes postales réduites provenant de ce secteur :		
	(en milliers de dollars)	
9. Subvention pour publications culturelles	1986	961
	1985	7 584
Solde non déboursé à la fin de l'exercice	1986	2 261 \$
	1985	2 492 \$
10. Financement du gouvernement	Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, lorsque les revenus annuels de la Société sont insuffisants pour lui permettre de payer tous ses frais d'exploitation et ses frais imputables sur le revenu, le montant du déficit doit être intégré, sous forme d'un article portant affectation de crédits aux déficits, dans le prochain budget présenté au Parlement.	
	Il a été convenu avec le gouvernement du Canada que l'affectation annuelle de crédits aux déficits comprendra la perte d'exploitation, telle qu'elle est reflétée aux états financiers de la Société, régularisée de la différence entre l'amortissement et les dépenses en immobilisations.	
11. Frais de développement	La Société a poursuivi des activités de développement importantes au cours de l'exercice. Les frais s'y afférant et reliés au système d'évaluation de la production se chiffrent à 18 800 000 (22 823 000 \$ en 1985). Ces frais ont été imputés aux dépenses d'exploitation.	
	La Société loue certaines installations en vertu de contrats de location-exploitation échéant à diverses dates entre 1987 et 2015. Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :	
12. Engagements découlant de contrats de location	(en milliers de dollars)	
	1987	31 093 \$
	1988	27 171
	1989	23 340
	1990	18 317
	1991	13 487
	de 1992 à 2015	42 607
		156 015 \$

4. Immobilisations

(en milliers de dollars)

Prix coûtant ou juste valeur	Amortis- sement accumulé	Montant net	Montant net
1986	1985		
Terrains	237 564 \$	— \$	237 564 \$
Bâtiments	964 496	154 450	810 046
Équipement	421 889	120 786	301 103
Véhicules	56 104	29 330	26 774
Sacs postaux, boîtes aux lettres et autres	41 701	—	41 701
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs	78 484	17 255	61 229
de vente			51 250
1 800 238 \$	321 821 \$	1 478 417 \$	1 504 034 \$

5. Musée national des postes

La Société exploite un musée qui contient du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque spécialisée ainsi que d'autres pièces commémoratives. Puisque ces collections et livres ne sont pas destinés à la vente et que leur valeur n'est pas déterminée, un montant symbolique de 1 000 \$ leur a été attribué dans les états financiers.

6. Avantages reliés à la
cessation d'emploi

Lors de sa constitution le 16 octobre 1981, la Société a assumé la dette au titre des avantages reliés à la cessation d'emploi acquis par les employés du ministère des Postes. En plus, la Société a comptabilisé la dette pour les avantages acquis par les employés de la Société depuis le 16 octobre 1981. La valeur actuelle sée de ces dettes prévues et les coûts reportés correspondants non amortis et non imputés aux dépenses d'exploitation au 31 mars se chiffrent à :

(en milliers de dollars)	1986	1985
Accumulés au 16 octobre 1981	239 643 \$	258 956 \$
Accumulés après le 16 octobre 1981	117 963	90 758
	357 606 \$	349 714 \$

Le total imputé aux dépenses d'exploitation pour les avantages reliés à la cessation d'emploi s'est chiffré à 29 788 690 \$ (20 958 000 \$ en 1985).

7. Dettes éventuelles

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination au sujet de travail à valeur égale. Une entente a été conclue, sans résultat rétroactif, pour une des plaintes. Cette entente a été déposée devant la Commission afin d'être ratifiée. La Commission poursuit son enquête de la deuxième plainte. On ne peut, à ce moment, établir le résultat de cette enquête. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs de port futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes), ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladies futures. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent pas être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux dépenses d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

3. Principales conventions comptables (suite)

(b) Avantages reliés à la cessation d'emploi
Les employés de la Société ont droit à des avantages précis reliés à la cessation d'emploi, calculés selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.

La valeur actualisée des coûts prévus pour les avantages reliés à la cessation d'emploi est comptabilisée comme une dette à long terme contrebalancée par une charge reportée, puis que ces coûts seront récupérés à même les recettes postales futures ou le financement du gouvernement (notes 6 et 10). Cette méthode de comptabilisation continuera jusqu'à ce que la Société soit en mesure de s'auto-financer (prévu pour l'exercice se terminant le 31 mars 1988). La valeur actualisée des coûts reportés est amortie et imputée aux dépenses d'exploitation en fonction du paiement de la dette et récupérée à même les recettes postales ou le financement du gouvernement.

(c) Comptabilisation des revenus
Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

(d) Crédits parlementaires
Le gouvernement du Canada affecte des fonds à la Société au moyen de crédits parlementaires pour certaines activités telles que décrites aux notes 9 et 10. La Société comptabilise ces crédits parlementaires à l'exploitation de l'exercice au cours duquel les activités sont entreprises.

Les crédits parlementaires reçus, représentant l'apport du gouvernement, sont crédités à l'Avoir du Canada. Le financement des éléments en capital en vertu d'un programme d'assistance du gouvernement est porté en diminution du coût en capital tel que décrit à la note 8.

(e) Indemnités pour accidents du travail
La Société prend en charge tous les risques reliés aux demandes d'indemnisation pour les accidents du travail. Les coûts estimatifs de ces réclamations pour blessures subies au travail sont imputés aux dépenses d'exploitation au cours de l'exercice pendant lequel la blessure a été subie. Toutes les indemnités versées pour des blessures subies avant le 16 octobre 1981 par des employés du ministère des Postes sont assumées par le gouvernement du Canada puisque cette responsabilité incombe au ministère du Travail.

(f) Régime de retraite
Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 96 360 000 \$ (94 459 000 \$ en 1985), représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont comptabilisées à l'exploitation de l'exercice courant. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les Prestations de retraite supplémentaires.

(g) Frais de développement
Les frais de développement sont imputés aux dépenses d'exploitation lorsqu'ils sont encourus, sauf si le marché futur et la faisabilité technique d'un service ou système sont clairement définis et les frais reliés au développement sont considérés récupérables à un degré raisonnable de certitude. Dans cette éventualité, les frais encourus sont reportés jusqu'à la mise en œuvre du service ou du système. Les frais reportés sont amortis et imputés aux dépenses d'exploitation selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative du service ou du système.

(h) Conversion en devises étrangères
Les revenus et les dépenses ayant trait aux opérations avec des administrations postales étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les montants à payer ou à recevoir de ces administrations étrangères à la date du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à cette date. Les gains ou les pertes provenant de la conversion des devises étrangères sont portés aux comptes d'exploitation.

1. Constitution

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes le 16 octobre 1981 pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'Etat comprise à la Partie I de l'annexe C de la Loi sur l'administration financière et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, tous les biens, droits, obligations et responsabilités du ministère des Postes sont transférés du gouvernement du Canada à la Société.

2. Réglementation des tarifs

La Loi sur la Société canadienne des postes stipule que la Société peut, par règlement, préciser des tarifs de port qui sont justes et réalistes pour permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société dans le cadre de son exploitation. La Société doit publier les projets de règlements pour que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au Ministre responsable pour la Société. Ensuite, le Ministre soumet les règlements à l'examen du gouverneur en conseil qui doit donner ou refuser son approbation des règlements.

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

(a) Immobilisations et amortissement
Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de façon suivante :

Terrains — à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments — au coût de remplacement non amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente — au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les terrains, les bâtiments et le matériel achetés après le 16 octobre 1981 sont comptabilisés au prix coûtant.
Le petit matériel, y compris les sacs postaux et boîtes aux lettres, a été comptabilisé au coût de remplacement estimatif non amorti qui s'élevait à 34 640 000 \$ au 16 octobre 1981. Les acquisitions ultérieures ajoutées à la base sont comptabilisées au prix coûtant. Le montant de base ainsi que les acquisitions ultérieures ne sont pas amortis. Le matériel de remplacement est imputé aux dépenses d'exploitation au moment de l'achat.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments 30 et 40 ans
Équipement de 4 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit) de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente de 5 à 20 ans
L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif à un taux annuel de 30 pour 100 pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

Exercice clos le 31 mars

	1986	1985
Encaisse en provenance de l'exploitation		
Perte d'exploitation	(210 427) \$	(395 069) \$
Éléments n'exigeant pas de sortie de fonds	79 534	77 287
Amortissement	883	(13)
Perte/(gain) lors de l'aliénation d'immobilisations	(130 010)	(317 795)
Financement du gouvernement	184 284	347 199
Évolution des éléments du fonds de roulement autres que l'encaisse		
Débiteurs	(10 495)	175 601
Créditeurs et frais courus	83 414	(60 087)
Revenus reportés	9 469	11 341
Mandats-poste en circulation	(3 950)	8 898
Autres	13 379	30 715
	1 466 091	1 955 872
Encaisse en provenance du financement		
Crédit parlementaire pour fins spéciales	526	3 913
Encaisse investie		
Acquisitions de terrains et bâtiments	(15 394)	(21 994)
Acquisitions d'équipement	(40 529)	(15 436)
Crédit parlementaire pour fins spéciales	435	3 671
Produit lors de l'aliénation d'immobilisations	688	442
	(54 800)	(33 317)
Augmentation de l'encaisse	91 817	166 468
Encaisse au début de l'exercice	389 191	222 723
Encaisse à la fin de l'exercice	481 008 \$	389 191 \$
Représenté par :		
Encaisse	423 696 \$	326 024 \$
Fonds en fiduciaire pour mandats-poste	57 312 \$	63 167 \$

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)		1986	1985
Revenus			
Affranchissement	2 340 887 \$	2 119 123 \$	
Règlements internationaux	119 387	96 151	
Ventes de produits philatéliques et ventes au détail	21 760	21 396	
Location des cases postales	18 602	18 445	
Droits sur mandats-poste	15 936	10 634	
Autres	16 009	8 849	
	2 532 581	2 274 598	
Subvention pour publications culturelles (note 9)	225 093	225 650	
	2 757 674	2 500 248	
Dépenses			
Salaires et avantages	2 208 379	2 120 040	
Transport	306 612	297 095	
Frais relatifs aux bâtiments	136 088	149 812	
Amortissement	79 534	77 287	
Règlements internationaux	66 663	47 587	
Approvisionnements	45 633	44 639	
Déplacements et communications	35 435	40 793	
Services d'ordinateur, de sécurité et services professionnels	32 402	51 532	
Commissions et honoraires	31 293	31 145	
Location, réparations et entretien	9 066	9 708	
Publicité et publications	7 593	15 682	
Autres	9 403	9 997	
	2 968 101	2 895 317	
Perte d'exploitation	210 427	395 069	
Régularisation du financement du gouvernement (note 10)	26 143	47 870	
Financement du gouvernement (note 10)	184 284 \$	347 199 \$	

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)		
1986	1985	
Capital d'apport		
Au début de l'exercice	1 677 692 \$	1 673 779 \$
Crédit parlementaire pour fins spéciales (note 8)	526	3 913
À la fin de l'exercice	1 678 218	1 677 692
Régularisation accumulée du		
financement du gouvernement		
Au début de l'exercice	76 157	28 287
Perte d'exploitation	210 427	395 069
Financement du gouvernement	(184 284)	(347 199)
À la fin de l'exercice	102 300	76 157
Avoir du Canada		
	1 575 918 \$	1 601 535 \$

31 mars

(en milliers de dollars)		
Passif et Avoir du Canada		
Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus	101 510 \$	1986
Gouvernement du Canada		
Administrations postales étrangères	8 511	
Autres	63 928	
Salaires et avantages	144 200	
Revenus reportés	133 506	
Mandats-poste en circulation	59 217	
Dépôts	7 033	
	517 905	
	418 665	
Avantages reliés à la cessation d'emploi (note 6)		
	357 606	
	349 714	
Avoir du Canada		
	1 575 918	
	1 601 535	
Dettes éventuelles (note 7)		
	2 451 429 \$	
	2 369 914 \$	
		1985

31 mars

(en milliers de dollars)		
1985	1986	
Actif		
À court terme		
Encaisse	481 008 \$	
Débiteurs	9 389	
Gouvernement du Canada	80 456	
Administrations postales étrangères	8 731	
Autres	35 821	
Frais payés d'avance	615 405	
Immobilisations (notes 4 et 8)	1 800 238	
Terrains, bâtiments et équipement	1 747 204	
Moins l'amortissement accumulé	321 821	
	1 478 417	
Autres	357 606	
Avantages reportés reliés à la cessation d'emploi	349 714	
Musée national des postes (note 5)	1	
	357 607	
	2 451 429 \$	
	349 715	
	2 369 914 \$	

Approuvé par le conseil d'administration :

Daniel Lussier

Président

Alain Gauthier

Président du comité de vérification

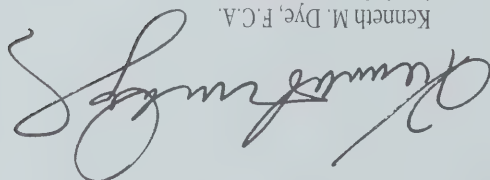
Rapport des vérificateurs

L'honorable Michel Côté, C.P., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan de la Société canadienne des postes au 31 mars 1986 ainsi que l'état de l'avoir du Canada, l'état d'exploitation et du financement du gouvernement et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

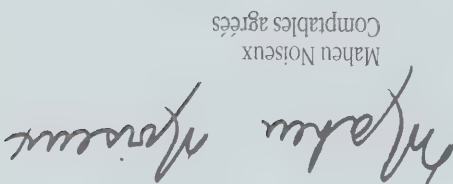
À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Société au 31 mars 1986 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers ont été effectuées, en tenant compte de tous leurs aspects importants, conformément à la partie XII de la Loi sur l'administration financière et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société.



Kenneth M. Dye, F.C.A.
le Vérificateur général du Canada

Ottawa, Canada
le 18 juin 1986



Mahieu Noisieux
Comptables agréés

Responsabilité vis-à-vis la déclaration financière

Le conseil d'administration est responsable des états financiers ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conformément à la Loi sur l'administration financière et ses règlements. Les états financiers ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des données qui font appel à son jugement et à ses estimations.

La direction a développé et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle et d'information financiers, des systèmes d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion. Ces systèmes et pratiques ont pour but d'assurer, à un degré raisonnable de certitude, que les biens sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la Loi sur l'administration financière et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et pratiques.

Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de la déclaration financière et du contrôle interne par l'intermédiaire du comité de vérification composé de cinq membres du conseil dont trois ne sont pas à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit au moins une fois par an afin d'examiner les états financiers et le rapport annuel des vérificateurs et pour conseiller à ce sujet le conseil d'administration. De plus, le comité de vérification surveille les activités de vérification interne de la Société et exécute les autres fonctions qui lui sont attribuées.

Les vérificateurs externes de la Société, le Vérificateur général du Canada et Mahieu Noisieux, vérifient les états financiers et soumettent leur rapport au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

plans d'action nationaux des-
tines à préciser les normes et
les objectifs de rendement. Dans
toute la Société, les autres frais
non salariaux ont fait l'objet
d'un contrôle rigoureux par les
gestionnaires hiérarchiques.
Dans leur mise en oeuvre
initiale, ces programmes ont déjà
porté fruit et ont entraîné une
baisse de 1,9 pour 100 des
dépendances par rapport à l'exercice
précédent.

Les frais de transport
ont augmenté de 3,4 pour 100
en 1985-1986. De nouvelles ini-
tiatives de gestion, dont l'adop-
tion de services de transport
moins coûteux et plus efficaces,
ont permis de contenir la crois-
sance des frais de transport.

Au fur et à mesure que
la Société assumait une respon-
sabilité grandissante pour sa
gestion des biens immobiliers,
des programmes en vue de con-
tiner les frais relatifs aux bâtiments
se sont concentrés sur une
réduction des dépenses discrétion-
naires au chapitre des réparations
et des transformations, sur le
regroupement des exigences
d'occupation et sur la poursuite
des programmes d'économie
d'énergie et de sensibilisation.

Les règlements inter-
nationaux représentent des
dépendances liées à la livraison du
courrier du régime international.
Par rapport à l'exercice précé-
dent, les revenus et les dépenses
comprement des hausses décou-
lant d'un important accord signé
avec les Etats-Unis au début de
1985 qui consiste à mesurer et
à taxer à l'envoi, plutôt qu'au
poids, les volumes de courrier
expédiés et reçus.

On a pu épargner
18 millions de dollars grâce à un
recours accru aux compétences
internes plutôt qu'externes. De
plus, les coupures effectuées
dans les programmes de publi-
cité et dans les déplacements
se chiffrent à 12 millions de
dollars.

Productivité

Tableau 17

Indicateurs de rendement	1982-1983 1983-1984 1984-1985 1985-1986				Pourcentage d'augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	
	Objets traités par heure de travail	Points de remise desservis par heure de travail	42	43		44
	220	225	235	241	2,6 %	2,3 %

Comme il a été signalé
plus haut, plusieurs initiatives
importantes ont été prises à
l'échelle de la Société pour amé-
liorer le rendement du traitement
du courrier. Le tableau 17 mon-
tre que le rendement a progressé
de 2,6 pour 100 pour atteindre
241 objets traités par heure de
travail et marque une progression
continue du rendement dans la
manutention du courrier, celui-ci
s'étant accru de plus de 9 pour
100 depuis 1982-1983.

Immobilisations

Tableau 18

Remplacement des biens (en millions de dollars)	1982-1983 1983-1984 1984-1985 1985-1986				l'exercice précédent		
	Amortissement	Immobilisations	68	71		77	80

Le rendement des
facteurs, qui est calculé par le
nombre de points de remise des-
servis plutôt que par le volume
de courrier, a progressé réguliè-
rement depuis la création de la
Société et a augmenté de 2,3 pour
100 en 1985-1986. Les éléments
qui expliquent cet accroissement
sont la réduction du taux d'ab-
senteïsme, la reconstruction de nou-
veaux modes de livraison plus
économiques dans l'expansion
du réseau, comme les boîtes
postales communautaires.

**Contrats passés avec
des apparentés**

Les directives concernant les
sociétés commerciales des
sociétés d'Etat exigent que
soient révélées l'identité des
agents de vente et d'approvi-
sionnement, ainsi que le mon-
tant global des sommes qu'ils
ont perçues. En 1985-1986, la
Société a effectué une partie de

Comme le signale le
président-directeur général dans
son rapport, les établissements
et l'équipement de traitement du
courrier sont devenus désuets et
pertinents, en raison surtout du
peu d'importance accordée aux
besoins en immobilisations.
Même si elles ont augmenté de
48,6 pour 100 par rapport à
1984-1985, les dépenses en
immobilisations sont demeurées
inférieures à la moins-value des
équipements, mesurée par
l'amortissement.

ses opérations commerciales de
la façon suivante :
bureau de poste auxiliaire ont
perçu 28 741 900 \$;
environ 4 100 vendeurs de
timbres ont perçu 1 698 000 \$
en commission sur les ventes;
huit (8) concessionnaires de pro-
duits philatéliques à l'étranger
ont touché des commissions
de 131 800 \$.

Tableau 13

Total des dépenses		Total des dépenses (en millions de dollars)		Pourcentage d'augmentation	
1982-1983	2 549	2 700	2 895	2 968	2,5 %
1983-1984			1984-1985	1985-1986	7,2 %

Depenses sa

Tableau 14	
par rapport à l'exercice précédent	Depenses salariales (en millions de dollars)
1982-1983	1 315
1983-1984	1 300
1984-1985	1 400
1985-1986	1 500

(En millions de dollars)

(en millions de dollars)	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033	2033-2034	2034-2035	2035-2036	2036-2037	2037-2038	2038-2039	2039-2040	2040-2041	2041-2042	2042-2043	2043-2044	2044-2045	2045-2046	2046-2047	2047-2048	2048-2049	2049-2050	2050-2051	2051-2052	2052-2053	2053-2054	2054-2055	2055-2056	2056-2057	2057-2058	2058-2059	2059-2060	2060-2061	2061-2062	2062-2063	2063-2064	2064-2065	2065-2066	2066-2067	2067-2068	2068-2069	2069-2070	2070-2071	2071-2072	2072-2073	2073-2074	2074-2075	2075-2076	2076-2077	2077-2078	2078-2079	2079-2080	2080-2081	2081-2082	2082-2083	2083-2084	2084-2085	2085-2086	2086-2087	2087-2088	2088-2089	2089-2090	2090-2091	2091-2092	2092-2093	2093-2094	2094-2095	2095-2096	2096-2097	2097-2098	2098-2099	2099-2100	2100-2101	2101-2102	2102-2103	2103-2104	2104-2105	2105-2106	2106-2107	2107-2108	2108-2109	2109-2110	2110-2111	2111-2112	2112-2113	2113-2114	2114-2115	2115-2116	2116-2117	2117-2118	2118-2119	2119-2120	2120-2121	2121-2122	2122-2123	2123-2124	2124-2125	2125-2126	2126-2127	2127-2128	2128-2129	2129-2130	2130-2131	2131-2132	2132-2133	2133-2134	2134-2135	2135-2136	2136-2137	2137-2138	2138-2139	2139-2140	2140-2141	2141-2142	2142-2143	2143-2144	2144-2145	2145-2146	2146-2147	2147-2148	2148-2149	2149-2150	2150-2151	2151-2152	2152-2153	2153-2154	2154-2155	2155-2156	2156-2157	2157-2158	2158-2159	2159-2160	2160-2161	2161-2162	2162-2163	2163-2164	2164-2165	2165-2166	2166-2167	2167-2168	2168-2169	2169-2170	2170-2171	2171-2172	2172-2173	2173-2174	2174-2175	2175-2176	2176-2177	2177-2178	2178-2179	2179-2180	2180-2181	2181-2182	2182-2183	2183-2184	2184-2185	2185-2186	2186-2187	2187-2188	2188-2189	2189-2190	2190-2191	2191-2192	2192-2193	2193-2194	2194-2195	2195-2196	2196-2197	2197-2198	2198-2199	2199-2200	2200-2201	2201-2202	2202-2203	2203-2204	2204-2205	2205-2206	2206-2207	2207-2208	2208-2209	2209-2210	2210-2211	2211-2212	2212-2213	2213-2214	2214-2215	2215-2216	2216-2217	2217-2218	2218-2219	2219-2220	2220-2221	2221-2222	2222-2223	2223-2224	2224-2225	2225-2226	2226-2227	2227-2228	2228-2229	2229-2230	2230-2231	2231-2232	2232-2233	2233-2234	2234-2235	2235-2236	2236-2237	2237-2238	2238-2239	2239-2240	2240-2241	2241-2242	2242-2243	2243-2244	2244-2245	2245-2246	2246-2247	2247-2248	2248-2249	2249-2250	2250-2251	2251-2252	2252-2253	2253-2254	2254-2255	2255-2256	2256-2257	2257-2258	2258-22
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------

Contributions de l'emploi aux

Commission	42	43	44	42	(4,5 %)
Contribution de l'employeur aux avantages sociaux	214	209	241	287	19,1 %
Indemnités	58	52	62	68	9,7 %
Total des salaires et des avantages	1 859	1 976	2 120	2 208	4,2 %
Pourcentage d'augmentation		6,3 %	7,3 %	4,2 %	

Advantages

	Pourcentage d'augmentation	Pourcentage d'augmentation	Pourcentage d'augmentation	Pourcentage d'augmentation	Pourcentage d'augmentation
Total des salaires et des avantages	1 859	1 976	2 120	2 208	4,2 %
		6,3 %	7,3 %		4,2 %

Utilisation d

Utilisation des années-personnes	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	l'exercice précédent
Temps plein	53 989	53 488	53 544	52 771	(1,4 %)
Temps partiel	5 122	4 967	4 956	4 999	0,9 %

Terns plein

Utilisation des années-personnes	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	l'exercice précédent
Temps plein	53 989	53 488	53 544	52 771	(1,4 %)
Temps partiel	5 122	4 967	4 956	4 999	0,9 %
Occasionnels	1 623	1 499	1 972	1 831	(7,2 %)
Heures supplémentaires	1 468	1 532	2 005	2 215	10,5 %
Total	62 202	61 486	62 477	61 816	(1,1 %)

Remarque : Une

Remarque : Une année-personne équivaut au nombre de jours dans une année pour lesquels un employé est habituellement payé. (En 1985-1986, ce nombre s'est établi à 261 jours.)

Remarque : Une année-personne équivalant au nombre de jours dans une année pour lesquels un employé est habituellement payé. (En 1985-1986, ce nombre s'est établi à 261 jours.)

depends not

Tableau 16					
Dépenses non salariales en millions de dollars)					
	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	L'exercice par rapport à l'exercice précédent
Transport	300	284	297	307	3,4 %
Frais relatifs aux bâtiments	131	144	150	136	(9,3 %)
Maintenance	68	71	72	88	22,2 %

Frais relatifs aux bâtiments

Transport	300	284	297	307	3,4 %
Frais relatifs aux bâtiments	131	144	150	136	(9,3 %)
Amortissement	68	71	77	80	3,9 %
Règlements internationaux	39	45	48	67	39,6 %
Autres	152	180	203	170	(16,3 %)

percentage of augmentation

salaries	690	724	775	760	(1,9 %)
percentage of augmentation (diminution)		4,9 %	7,0 %	(1,9 %)	

Les dépenses sa

En 1985-1986, la Société a connu sa plus faible augmentation de dépenses depuis qu'elle est devenue une société d'Etat le 16 octobre 1981. Comme l'illustre le tableau 13, les dépenses totales de 2 968 millions de dollars équivalaient à une augmentation de 2,5 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Pour réaliser ce résultat global, il a fallu améliorer les rendements dans tous les secteurs d'activités de la Société.

Les dépenses de 760 millions

- obligations contractuelles au chapitre des salaires et des avantages sociaux;
- heures supplémentaires nécessaires au traitement des surcroûts de courrier;
- programme accéléré d'attribution et de retraite anticipée de 29 millions de dollars qui ont entraîné une augmentation importante de la contribution de l'employeur aux avantages sociaux des employés.

La Société a poursuivi ses efforts de réduction des effectifs. En 1985-1986, le nombre d'années-personnes utilisées a diminué de 661.

et des avantages sociaux;

qui s'élèvent à 2 208 millions de dollars, représentent 74,4 pour 100 de l'ensemble des dépenses. Malgré une diminution de 1,1 pour 100 du total des années-personnes utilisées, comme le montre le tableau 15, certains autres facteurs ont contribué à l'augmentation des salaires et des avantages sociaux :

- obligations contractuelles au chapitre des salaires et des avantages sociaux;
- heures supplémentaires.

- programme accéléré

- obligations contractuelles au chapitre des salaires et des avantages sociaux;
- heures supplémentaires nécessaires au traitement des surcroûts de courtier;
- programme accéléré

entaine une augmentation importante de la contribution

autres nécessaires à leur développement. Les besoins de financement sont énormes, car les dépenses de santé sont en constante augmentation. Les dépenses de santé sont en constante augmentation. Les dépenses de santé sont en constante augmentation.

La Société a poursuivi

d'attrition et de retraite anticipée de 29 millions de dollars qui ont entraîné une augmentation importante de la contribution de l'employeur aux avantages sociaux des employés.

à diminuer de 661

La Société a poursuivi ses efforts de réduction des effectifs. En 1985-1986, le nombre d'années-personnes utilisées a diminué de 661

Les dépenses de 760 millions

ses efforts de réduction des effectifs. En 1985-1986, le nombre d'années-personnes utilisées a diminué de 661.

dépenses non salariales.

Dépenses non salariales

un societe a mis en place un

efforts soutenus pour contrôler les coûts et mieux gérer les dépenses non salariales. Avant le début de l'exercice financier 1985-1986, la Société a mis en place un programme pour généraliser

non salariés. Le tout portait su

Avant le début de l'exercice financier 1985-1986, la Société a mis en place un programme pour centraliser l'administration et le contrôle d'environ 70 pour 100 des frais non salariaux. Le tout portait sur

Performance par catégorie de courrier

Poste aux lettres

Le courrier de la première classe est le service postal de base pour les envois du régime intérieur et du régime international de lettres, cartes postales, factures, reçus et autres missives du genre. Il comprend également les colis de la première classe du régime intérieur.

Publications

Le courrier de la deuxième classe comprend les journaux et les périodiques envoyés par les éditeurs inscrits à ce service.

Média poste

Le courrier sans adresse de la troisième classe comprend des envois en nombre de matériel publicitaire et d'échantillons.

Le courrier avec adresse de la troisième classe comprend des envois en nombre, de matériel publicitaire ou de promotion ainsi que des livres.

Colis

Le courrier de la quatrième classe comprend les colis du régime intérieur (non prioritaires) pour les objets pesant jusqu'à 30 kilos, ainsi que les colis de 10 kilos et moins du courrier aérien et de surface du régime international.

Services spéciaux

Les services spéciaux comprennent les Messageries Poste prioritaire, le courrier recom-mandé, la livraison par exprès, les paquets d'argent, la poste certifiée et les envois contre remboursement (CR), ainsi que les services de courrier électronique de la Société.

Autres revenus

Les autres revenus de la Société, qui comprennent la subvention pour publications culturelles, les règlements internationaux

Le courrier de la première classe, qui correspond à 54,7 pour 100 du volume d'origine traité par la Société canadienne des postes, a connu une croissance de 6,1 pour 100 directement attribuable au redressement ininterrompu de l'économie globale du Canada et au dynamisme des efforts de commercialisation de la Société. Les revenus d'affranchissement et ont connu une hausse de 7,9 pour 100. L'augmentation du volume s'explique en grande partie par les envois des gros expéditeurs qui bénéficient de tarifs préférentiels. Ces tarifs s'appliquent au courrier prétraité qui permet à la Société d'améliorer ses rendements de traitement.

Le courrier de la deuxième classe, surtout réservé aux éditeurs, a continué à progresser régulièrement tant sur le plan des volumes que sur celui des revenus.

Le courrier sans adresse de la troisième classe a connu une croissance de 4,7 pour 100—bien inférieure à la croissance de 20 à 25 pour 100 des années précédentes. Ce résultat s'explique en grande partie par la hausse des tarifs de ce produit. La concurrence sur le marché s'est intensifiée avec la hausse des prix. Malgré tout, les volumes et les revenus de la Société ont continué à progresser fermement.

Le courrier avec adresse de la troisième classe présente une croissance modeste de 2,9 pour 100 des volumes, accompagnée toutefois d'une hausse considérable des revenus de 16,4 pour 100. Au moment du relevement tarifaire de juin 1985, certaines catégories de courrier de cette classe ont été intégrées aux colis de la quatrième classe. Malgré la restructuration, la croissance qui s'est produite dans d'autres catégories tarifaires a eu pour effet global une importante augmentation des revenus.

La croissance de 23,9 pour 100 qu'a connue le courrier de la quatrième classe s'explique par la restructuration du courrier avec adresse de la troisième classe et par le dynamisme de la Société, dont les efforts ont porté fruit grâce à une stratégie d'amélioration des services destinée à regagner une plus grande part du marché. Les augmentations tarifaires conjuguées à la restructuration ont contribué à faire augmenter les revenus de 17,6 pour 100.

Les services spéciaux, malgré une stagnation des volumes, ont vu leurs revenus s'accroître de 25,8 pour 100. Des produits comme le courrier recom-mandé, la livraison par exprès et les envois contre remboursement ont régressé alors que les consommateurs leur préféraient les Messageries Poste prioritaire. D'autres services spéciaux (comme le changement d'adresse) ont contribué à l'augmentation des revenus.

(montants perçus par la Société d'autres administrations postales pour la livraison de leur courrier (ventes de produits philatéliques et de détail, la location de cases postales à ser-rure, les droits de mandats-poste et d'autres services divers, ont augmenté de 9,4 pour 100.

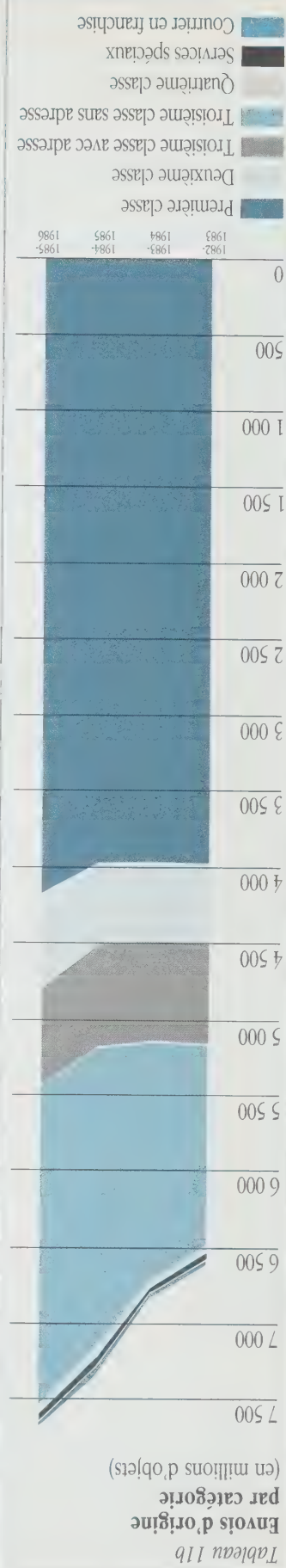


Tableau 11b
Envois d'origine
par catégorie
(en millions d'objets)

En 1985-1986, le volume des envois d'origine a augmenté de 5,3 pour 100. Cette hausse, conjuguée au relèvement tarifaire, a contribué à accroître les revenus d'affranchissement de 10,5 pour 100. Le tableau 12 est une ventilation du volume total de courrier en fonction des diverses catégories qui le composent et présente l'augmentation ou la diminution des revenus correspondants en relation avec 1984-1985.

Tableau 12
Revenus et envois d'origine

Catégorie de courrier	Revenus (en millions de dollars)	Pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	Envois (en millions d'objets)	Pourcentage d'augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent
Première classe	1 623,5	7,9 %	4 213	6,1 %
Deuxième classe	57,0	8,2 %	572	4,6 %
Troisième classe— sans adresse	144,8	8,1 %	2 067	4,7 %
avec adresse	157,4	16,4 %	684	2,9 %
Quatrième classe	153,6	17,6 %	57	23,9 %
Services spéciaux	204,6	25,8 %	56	(1,8 %)
Courrier en franchise	—	—	47	(7,8 %)
Total	2 340,9	10,5 %	7 696	5,3 %

1985-1986

Tableau 11a
Envois d'origine par catégorie (en millions d'objets)

	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
Première classe	3 984	3 956	3 971	4 213
Deuxième classe	522	536	547	572
Troisième classe avec adresse	661	643	665	684
Quatrième classe	45	45	46	57
Services spéciaux	46	44	57	56
Courrier en franchise	40	45	51	47
Total du courrier traité	5 298	5 269	5 337	5 629
Troisième classe sans adresse	1 312	1 586	1 975	2 067
Total des envois d'origine	6 610	6 855	7 312	7 696

Revenus et volumes
Le 24 juin 1985, la Société a mis en vigueur la première hausse des tarifs en plus de deux ans. C'est ainsi que le tarif de base de la poste aux lettres a augmenté de 0,02 \$, ou 6,25 pour 100, et que certaines catégories de tarifs ont été restructurées de façon à mieux harmoniser les droits de port ou de service et les coûts engagés pour la prestation de ce service.

Le relèvement tarifaire est conforme à la hausse générale des prix depuis quatre ans tout en respectant la tendance selon laquelle le tarif de base de la poste aux lettres suit l'indice des prix à la consommation en lui demeurant cependant inférieur.

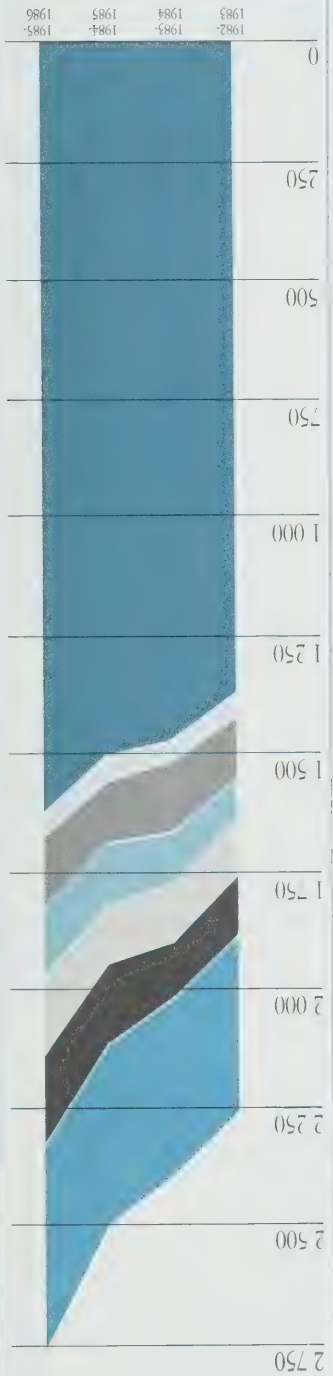
Tableau 9
Comparaison du prix du timbre de la première classe et de l'indice des prix à la consommation 1982-1986



Tableau 10a
Revenus par catégorie (en millions de dollars)

	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
Première classe	1 373,6	1 477,4	1 504,1	1 623,5
Deuxième classe	49,5	52,4	52,7	57,0
Troisième classe avec adresse	87,5	109,6	133,9	144,8
Troisième classe sans adresse	131,5	139,0	135,2	157,4
Quatrième classe	116,1	125,9	130,6	153,6
Services spéciaux	124,4	122,4	162,6	204,6
Total des revenus d'affranchissement	1 882,6	2 026,7	2 119,1	2 340,9
Autres	375,8	373,7	381,1	416,8
Total	2 258,4	2 400,4	2 500,2	2 757,7

Tableau 10b
Revenus par catégorie (en millions de dollars)



Gestion et contrôle financiers

Les efforts se sont poursuivis pour mieux gérer l'entreprise et renforcer la responsabilité financière de chacun des gestionnaires grâce au perfectionnement des pratiques, des méthodes et des systèmes nécessaires à la planification et au contrôle des revenus et des dépenses. Ainsi la Société :

- a amélioré les systèmes et les méthodes destinés à faciliter l'intégration de la planification, de l'établissement des budgets et de l'analyse.
- a terminé sa première étude sur les prix de revient des produits, de sorte que la direction connaît mieux ses coûts produit par produit.
- a adopté l'approche du « centre de travail » pour l'information financière et statistique.
- a amélioré ses contrôles et systèmes financiers dans toute l'entreprise.
- a continué à assurer de plus en plus de responsabilités dans la gestion de ses biens immobiliers, y compris l'établissement d'une base de données sur ses immobilisations.

• a mis au point un rapport hebdomadaire de statistiques sur les rendements opérationnels pour aider les gestionnaires dans le traitement du courrier, et la levée et la livraison.

- a créé un programme de sensibilisation à l'économie d'énergie.
- a automatisé sa base de données sur les contrats de transport pour en accroître le contrôle à l'échelle nationale et produire des états détaillés.

• a procédé à la consolidation de son réseau de distribution des produits postaux et de vente au détail de manière à réaliser des économies dans la gestion et la distribution des stocks.

• a mis en place un système national relatif à l'acquisition et au contrôle des stocks.

Résultats financiers

L'exercice se terminant au 31 mars 1986 correspond à la quatrième année complète de

prestation des services postaux comme société d'Etat. Cette partie résume les résultats obtenus.

Tableau 8

Répères financiers

	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
Objets de courrier (millions)	6 610	6 855	7 312	7 696
Pourcentage d'augmentation (diminution)		3,7%	6,7%	5,3%
Revenus d'affranchissement (en millions de dollars)	1 882	2 027	2 119	2 341
Pourcentage d'augmentation (diminution)		7,7%	4,5%	10,5%
Autres revenus (en millions de dollars)	376	373	381	417
Pourcentage d'augmentation (diminution)		(0,8%)	2,1%	9,4%
Total des revenus (en millions de dollars)	2 258	2 400	2 500	2 758
Pourcentage d'augmentation (diminution)		6,3%	4,2%	10,3%
Dépenses salariales (en millions de dollars)	1 859	1 976	2 120	2 208
Pourcentage d'augmentation (diminution)		6,3%	7,3%	4,2%
Autres dépenses (en millions de dollars)	690	724	775	760
Pourcentage d'augmentation (diminution)		4,9%	7,0%	(1,9%)
Total des dépenses (en millions de dollars)	2 549	2 700	2 895	2 968
Pourcentage d'augmentation (diminution)		5,9%	7,2%	2,5%
Perte d'exploitation (en millions de dollars)	291	300	395	210
Financement du gouvernement (en millions de dollars)	262	306	347	184

C'est ainsi que le recours de la Société au financement du gouvernement a pu chuter à 184 millions de dollars, soit une baisse de 163 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent et de 59 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise, qui le chiffrait à 243 millions de dollars.

efforts pour une gestion de la main-d'œuvre axée sur la charge de travail et le contrôle des frais non salariaux a permis à la Société de contenir la hausse des dépenses d'exploitation à 2,5 pour 100. Cet heureux concours de la croissance des revenus et de l'endiguement des dépenses a eu pour effet de réduire la perte d'exploitation de 210 millions de dollars, soit une amélioration de 185 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

Comme on peut le voir dans les tableaux qui suivent, la Société canadienne des postes a assuré la livraison d'un volume accru de courrier en 1985-1986 par rapport aux exercices précédents. Une augmentation de 5,3 pour 100 du volume de courrier d'origine attribuable à une économie relativement forte, des activités coordonnées de commercialisation et le relevement tarifaire du 24 juin 1985 ont cumulé leurs effets pour produire une croissance de 10,5 pour 100 des revenus d'affranchissement. La poursuite des

Finances et administration



Relations du travail

En 1985-1986, dix nouvelles conventions collectives ont été ratifiées par les principaux agents de négociation : le Syndicat des postiers du Canada (SPC), le 2 avril 1985; l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFP), le 9 avril 1986; l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et Manoeuvres et hommes de métier, le 21 mai 1985; les Commis ambulants, le 1^{er} novembre 1985; la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), le 16 août 1985; l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoins (ACMPA), le 23 octobre 1985; le Syndicat des employés des postes et communications (SEPC), le 2 avril 1986; l'Union des facteurs du Canada (UFC), le 3 avril 1986.

Un accord a également été conclu avec l'Association des officiers des postes du Canada le 26 mars 1986.

Révision de la structure de négociation

Avec 30 unités de négociation et huit syndicats, la Société doit se livrer à de fréquentes négociations qui consomment beaucoup de temps et d'énergie tout en brandissant le spectre de la grève aux yeux des usagers.

Pour résoudre ce problème et réduire les querelles de juridiction, la Société a demandé au Conseil canadien des relations du travail de réviser le nombre d'unités syndicales et la structure actuelle des négociations.

Des audiences officielles ont commencé devant le Conseil en novembre. Le processus en bonne et due forme a débuté le 27 mai 1986.

Compressions

Les efforts ont été poursuivis en vue de rajuster l'effectif en fonction des besoins de l'efficacité d'exploitation.

En 1985-1986, cette réduction de l'effectif s'est réalisée par l'attribution normale et accélérée, par une stricte réglementation de l'embauchage, par la réorganisation des principaux services et par des mesures de réaffectation, dûment décrites dans certaines des conventions collectives. La possibilité de réinstallation a été offerte aux employés touchés par la réorganisation des services ou par la réduction de l'effectif.

Le Programme accéléré d'attribution offrait à certains employés des avantages financiers par rapport au taux de 1983-1984 et de 12 jours par rapport à 1984-1985. (Se reporter au tableau 7.)

Planification de l'avenir

En 1985-1986, près de 7 millions de dollars ont été consacrés à la formation de plus de 13 000 employés, dont 300 cadres intermédiaires, 600 superviseurs immédiats et plus de 350 guichetiers et superviseurs au comptoir.

Une formation plus spécialisée a été offerte aux employés de l'exploitation dans le domaine du codage, du tri manuel, des services de facteur et de courrier, du maintien des chariots élévateurs et de la conduite d'autres véhicules.

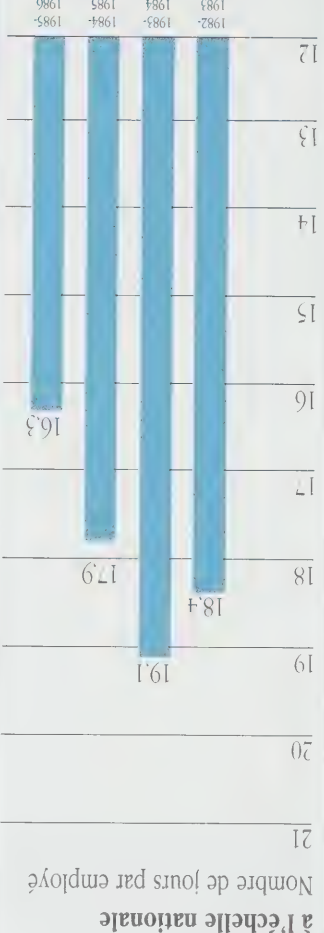
Absentéisme

La direction de la Société a travaillé en collaboration avec les syndicats des Postes en vue de réduire le taux d'absentéisme. En 1985-1986, ce taux a chuté en moyenne de 1,6 jour par employé. Un système d'information sur les présences a été mis au point en 1985-1986 pour fournir des statistiques détaillées et à jour à l'appui du programme. (Voir le tableau 6.)

Réduction des accidents

En 1985-1986, la Société a connu une réduction de 8,1 pour 100 dans le nombre d'accidents par rapport à l'exercice précédent.

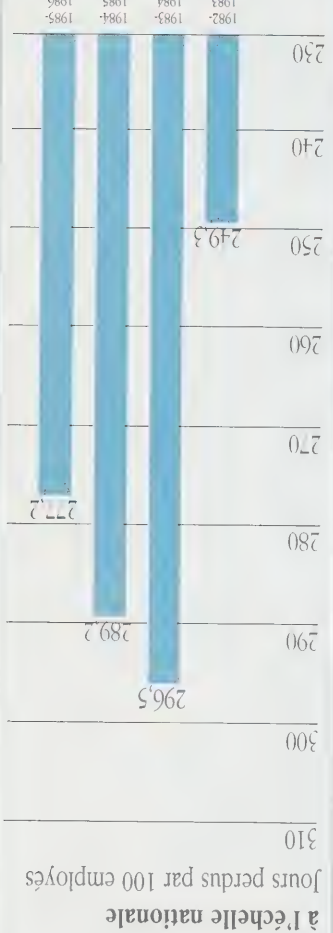
La gravité des accidents—mesurée en nombre de jours perdus par 100 employés—a chuté de près de 20 pour cent par rapport à 1984-1985. (Se reporter au tableau 7.)



Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés, créé à l'intention des employés aux prises avec des problèmes familiaux ou avec d'autres problèmes personnels comme l'alcoolisme et l'abus des drogues, a été généralisé en 1985-1986.

Plus de 1 600 personnes ont bénéficié de l'aide de 450 agents bénévoles dans le cadre d'un des plus vastes programmes coordonnés par des collègues de travail que l'on puisse trouver dans toute l'industrie canadienne.



Les gens



Par ailleurs, les clients ont bénéficié de séminaires destinés à les aider à tirer le maximum des services postaux grâce à une meilleure préparation du courrier et à des techniques d'emballage éprouvées. La Société a installé 3 500 nouvelles balances électroniques dans les grands bureaux de poste du Canada pour assurer à la clientèle une lecture numérique précise du poids de l'envoi et pour aider à protéger les revenus de la Société. Enfin, la SCP a adopté une nouvelle ligne directrice relativement au courrier insuffisamment affranchi qui consiste à renvoyer l'article à l'expéditeur, avec mention à cet effet, pour que celui-ci complète l'affranchissement, plutôt qu'à essayer de percevoir la différence auprès du destinataire. Des essais par échantillonnage avaient en effet révélé qu'environ 4 à 5 pour 100 du courrier était insuffisamment affranchi. Le Programme de retour à l'expéditeur vise à corriger la situation de façon efficace et équitable.

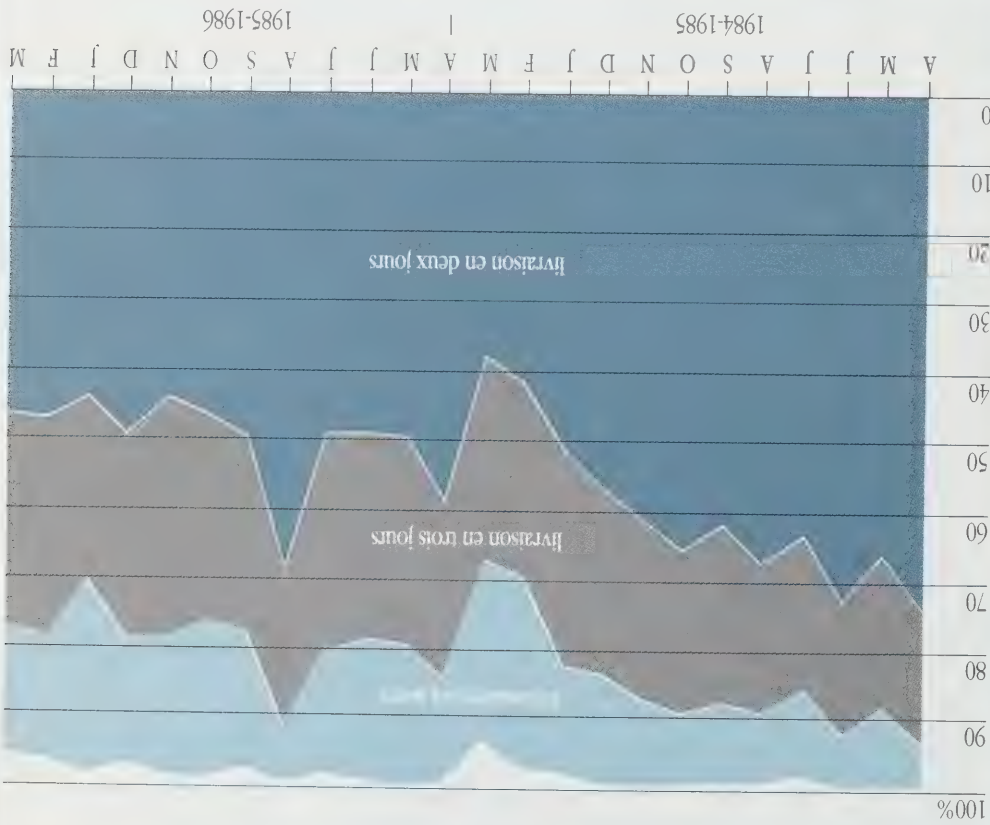
Services philatéliques

Au cours de l'année, la Société a émis 11 nouveaux timbres courants et 33 timbres commémoratifs pour souligner divers aspects du patrimoine social, culturel et économique du Canada. Les ventes philatéliques de ces timbres et les ventes de produits au détail se sont chiffrées à 21 760 000 \$.

Musée national des postes

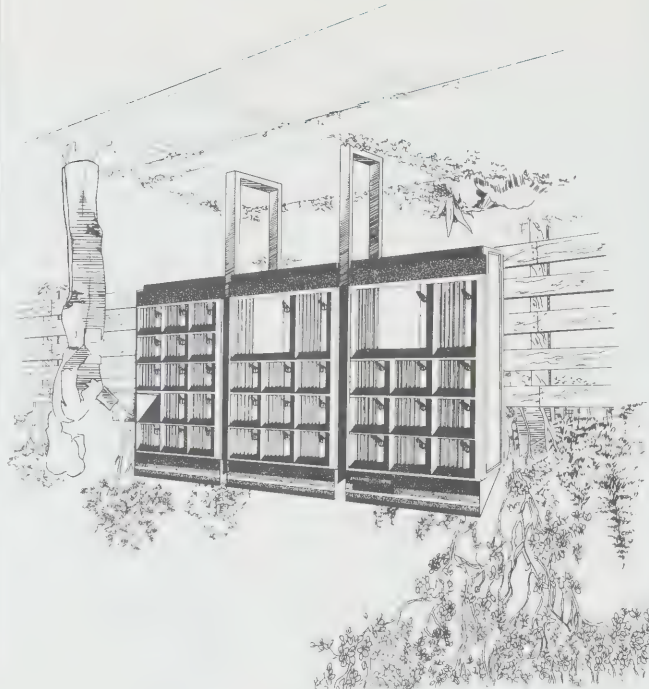
En mars 1985, le Musée national des postes, qui abrite la collection nationale de timbres-poste et la bibliothèque philatélique, a dû quitter les locaux qu'il occupait sur la Colline parlementaire depuis de nombreuses années. Après une fermeture de quatre mois, le Musée a été réouvert au public dans des locaux temporaires du centre-ville d'Ottawa et un comité a été créé dans le but de planifier son emménagement dans un endroit permanent.

Tableau 4
Rendement national du service
Grands objets plats d'affaires de la première classe—service interurbain
Évaluation du service en collaboration avec la clientèle



Les boîtes postales communautaires

Au cours de 1985-1986, plus de 24 500 clients ont bénéficié du service des boîtes postales communautaires à travers le pays, assurant ainsi la livraison du courrier dans les nouvelles communautés. Ces boîtes servent aussi à offrir un meilleur service aux clients qui devaient antérieurement cueillir leur courrier au bureau de poste ou utiliser les boîtes vertes, où l'on ne peut pas poser son courrier ni recevoir de colis.



adresses appartenant à des secteurs déjà desservis de cette façon.

La Société s'est employée à améliorer le service dans les secteurs normalement desservis par des boîtes postales multiples en généralisant l'emploi des boîtes postales communautaires. Ces dernières, qui sont plus esthétiques et pratiques que les boîtes postales multiples, peuvent être situées plus près du domicile, permettre la réception de colis et servir à l'envoi du courrier—deux services que ne permettaient pas les boîtes postales multiples. Les boîtes postales communautaires permettent également d'offrir un service plus pratique aux endroits où les résidents doivent actuellement prendre leur courrier au bureau de poste le plus proche.

Accord bilatéral entre le Canada et les États-Unis

Dans le cadre d'un accord bilatéral entre la Société canadienne des postes et le Service postal des États-Unis, plusieurs initiatives ont été prises pour améliorer l'acheminement du courrier entre les deux pays. Citons notamment l'adaptation de l'équipement de tri de la Société pour permettre le traitement du courrier adressé au moyen du code postal américain. Le service postal américain s'est efforcé de faire un tri préliminaire du courrier avant qu'il n'arrive au Canada. Il a aussi ajusté son routage, lorsque c'est possible, pour assurer que le courrier soit transporté directement à sa destination ou le plus près possible de celle-ci.

Initiatives de commercialisation

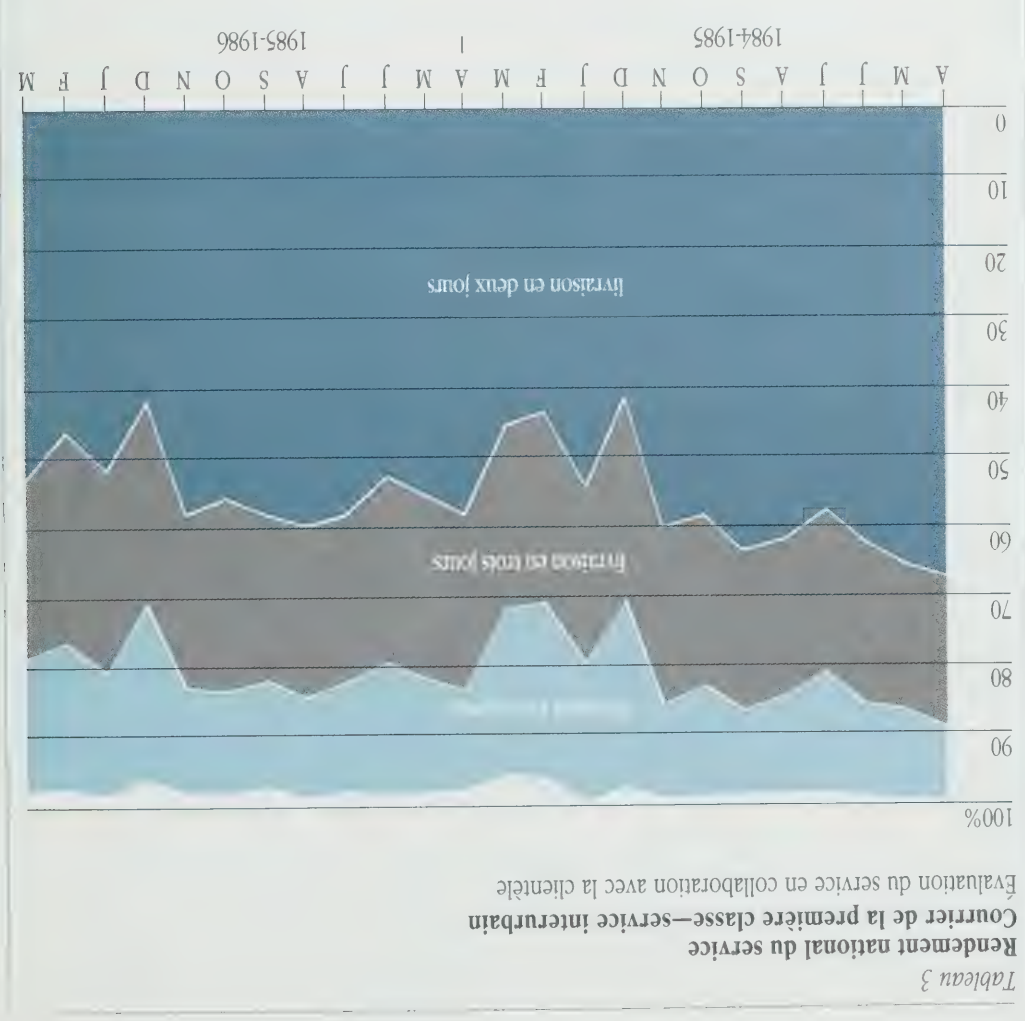
Au cours de l'année, la Société a modifié sa structure tarifaire de manière à ce que le prix de ses services et produits spécialisés reflète davantage le coût de leur prestation.

On a donc assisté à plusieurs redressements tarifaires pour des produits et services comme la livraison par express, le courrier recommandé, les mandats-poste, les paquets d'argent, les services de changement d'adresse et les petits colis. Le prix du timbre pour une lettre de première classe est aussi passé de 0,32 \$ à 0,34 \$.

(Voir la section Finances et administration).

Pendant la période de Noël, la Société a consenti une remise de deux cents sur l'envoi de cartes de Noël à destination du Canada. Les timbres étaient vendus en paquets de dix au montant de 3,20 \$ et le grand public s'est largement prévalu de cette offre en achetant 5,5 millions de ces paquets. Ce test fait partie d'un effort global de la Société en vue d'améliorer le flot du courrier aux périodes de pointe en encourageant l'utilisation du code postal.

Dans le domaine du courrier électronique, le service Intelpost de transmission par fac-simile et de livraison subéquente a été étendu à 50 centres canadiens et à 50 pays à travers le monde. Telepost et Envoy-le monde, le premier exploité en collaboration avec Télécommunications CNCP et l'autre avec Telecom Canada, ont également connu une expansion.



Le service de courrier électronique en nombre a été créé à Ottawa, à Toronto, à Vancouver et à Montréal à titre d'essai. À partir d'un texte et de la liste de diffusion des clients, la Société transmet l'information par voie électronique aux lieux de destination où le message est imprimé au laser avant d'être intégré au flot de courrier pour les livraisons locales.

Les tarifs de la poste aux colis ont été rajustés de manière à mieux tenir compte de la réalité du marché tandis que des améliorations étaient apportées dans les établissements en vue d'accélérer le traitement des colis en réduisant les risques de dommages.

Optimisation de l'exploitation

Au cours de l'année, des mesures ont été prises pour améliorer le rendement dans les quatre principaux secteurs de l'exploitation : la levée, c'est-à-dire le ramassage du courrier dans les boîtes aux lettres, les bureaux de poste, etc.; le traitement, ou tri du courrier; la gestion du réseau, qui consiste à acheminer du courrier entre les grands centres du pays; la livraison à domicile ou à l'adresse.

Voici les principales actions menées à bien ou entreprises au cours de l'exercice :

- Restructuration en profondeur des groupes d'exploitation et de commercialisation de la Société en vue de centraliser le contrôle fonctionnel du courrier avec une perspective nationale.

- Importantes mesures destinées à mettre au point des normes et des systèmes unifiés de traitement du courrier dans les principaux établissements du Canada.

- Adoption d'un système national intégré à l'échelle du réseau pour documenter et contrôler l'acheminement du courrier dans tout le réseau depuis sa réception jusqu'à sa livraison.

- Parachèvement d'un système informatisé de gestion de la production dans les 19 grands établissements mécanisés ayant pour but de fournir des statistiques détaillées d'exploitation, d'améliorer la planification de la production et d'assurer une gestion plus économique.

- Généralisation de l'utilisation des conteneurs en remplacement des sacs postaux pour faciliter la manutention des gros volumes de courrier, réduire les coûts, permettre le routage et rendre plus sécuritaires les méthodes de manutention pour les employés.

- Introduction d'un plan opérationnel structuré faisant l'objet de contrôles hebdomadaires et mensuels.

Ces initiatives, et d'autres encore, ont permis à la Société d'y voir plus clair dans les normes de livraison qu'elle sera en mesure de garantir de façon régulière et économique.

Livraison

La Société canadienne des postes assure la livraison du courrier à plus de dix millions d'adresses, et ce chiffre ne fait qu'augmenter tous les ans avec l'accroissement de la population et des entreprises. La méthode de livraison est fonction de la densité de la population et de l'accessibilité des lieux.

En 1985-1986, on a pu dénombrer 181 500 nouvelles adresses, ce qui correspond à la plus forte augmentation de toute l'histoire de la Société.

Tableau 2
Rendement national du service
Grands objets plats d'affaires de la première classe—service local
Évaluation du service en collaboration avec la clientèle

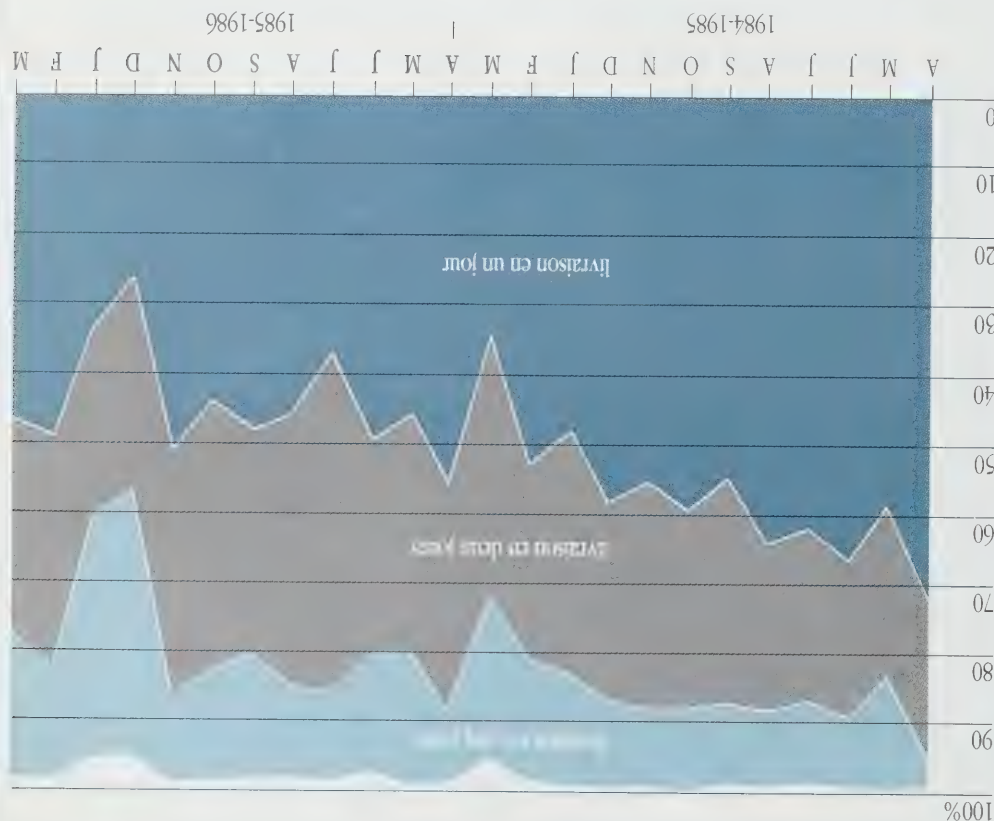


Tableau 5
Modes de livraison

Livraison à domicile	54
Casiers multiples des immeubles résidentiels ou à bureaux	13
Ramassage au bureau de poste	20
Livraison rurale	8
Boîtes postales multiples ou communautaires de service suburbain	5

Sur les 181 500 nouvelles adresses qui se sont ajoutées en 1985-1986, 48,5 pour 100 ont reçu un service de facteur, 13,8 pour 100 ont été desservies par les nouvelles boîtes postales communautaires et 37,7 pour 100 sont passées de la poste restante au service des boîtes postales multiples.

Dans cette expansion des services, la Société s'est employée à trouver le juste milieu entre la satisfaction du client et le coût de la prestation. Les services de facteur sont la méthode de livraison la plus coûteuse et n'ont été offerts que dans le cas des nouvelles

Pour évaluer la qualité des services postaux, la population se fie le plus souvent à un seul critère : le temps qu'il faut pour acheminer le courrier de l'expéditeur au destinataire de façon régulière.

La Société disposait en 1985-1986 de deux méthodes pour évaluer sa performance : le Programme d'évaluation du service en collaboration avec les clients (PESCC), qui fournit tous les mois des données sur les délais de livraison du courrier reçu par environ 40 entreprises de 20 grands centres urbains, et le Service national d'évaluation des prestations postales (SNEPP), qui détermine le temps requis pour acheminer le courrier-

contrôle assimilable à la machine entre les 35 établissements postaux et bureaux de poste les plus importants du Canada. Les résultats du PESCC ont démontré que 90 pour 100 des lettres de format standard de la première classe ont été livrées en deux ou trois jours et, dans 99 pour cent des cas, habituellement en moins de cinq jours.

Quant au courrier d'acheminement de la première classe—c'est-à-dire envoyé d'un grand centre à un autre, il a été livré habituellement dans 90 pour 100 des cas dans un délai de quatre jours et, dans 99 pour 100 des cas, en moins de six jours. (Se reporter aux tableaux 1, 2, 3 et 4.)

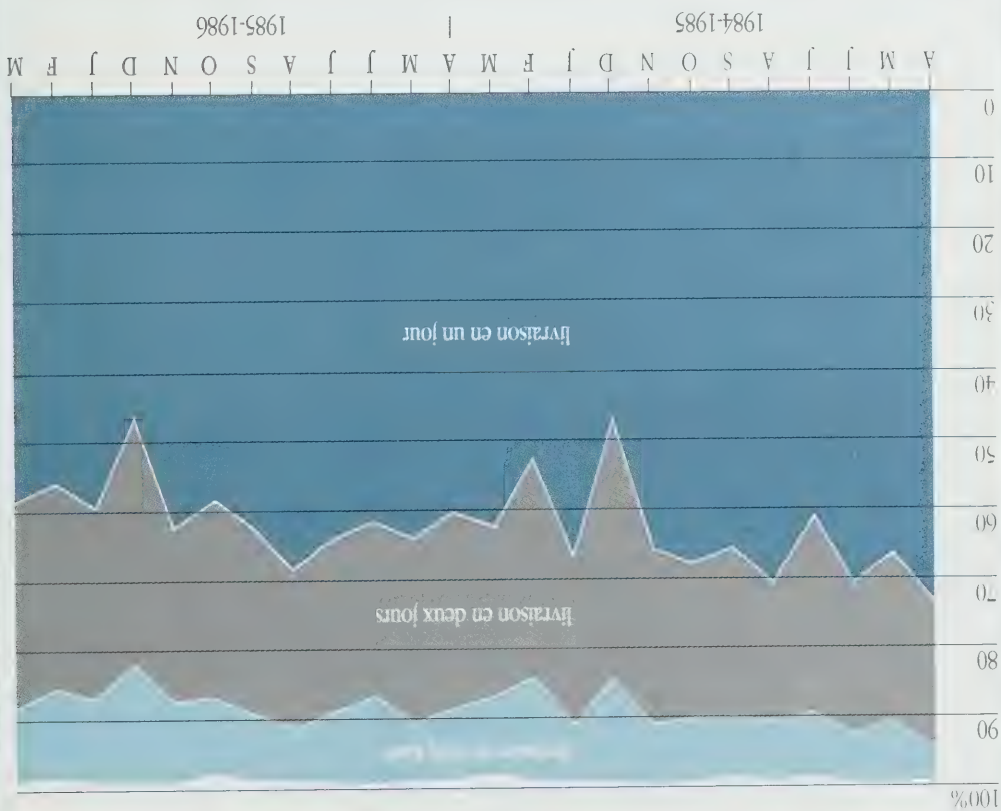
Les résultats des systèmes actuels d'évaluation montrent que ce sont « les arrières de courrier » qui continuent à poser le principal problème. On appelle ainsi le petit pourcentage de courrier non livré dans des délais jugés acceptables et qui crée une image de rendement inégal.

Aucun des deux systèmes d'évaluation n'est soumis à une vérification. On est à mettre au point un nouveau système de mesure, d'avantage axé sur l'usager moyen et admissible par un organisme externe indépendant, qui sera mis en place au cours de l'exercice 1986-1987.

Tableau 1

Rendement national du service
Courrier de la première classe—service local

Évaluation du service en collaboration avec la clientèle



Évaluation du service en collaboration avec la clientèle

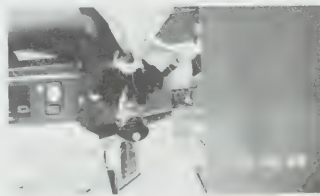
Le rendement du service est calculé au moyen du nombre de jours qu'il faut pour acheminer le courrier depuis la date de dépôt dans le réseau postal—attesté par le cachet postal—jusqu'à sa réception par le client. (Les fins de semaine et les jours fériés ne sont pas inclus dans le calcul du rendement du service du fait que le courrier n'est pas distribué ces jours-là.)

Entre janvier 1984 et février 1986, quarante-deux clients en moyenne, répartis dans vingt villes du Canada, ont collaboré chaque mois à l'évaluation du service auquel ils ont eu droit, à partir d'une moyenne mensuelle de 22 783 objets longs et courts de la poste aux lettres de la première classe. Pendant la même période, une moyenne de quatorze clients ont eux aussi consigné la qualité du service reçu relativement à une moyenne mensuelle de 1 914 objets de courrier grand format de la première classe, ou grands objets plats.

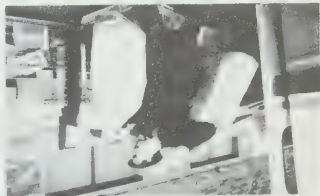
L'évaluation du service portait aussi bien sur le courrier intra-urbain, déposé dans une ville et livré dans la même ville, que sur le courrier interurbain, déposé dans une ville et livré dans une autre.

Le service





1 Le courrier est ramassé dans plus de 32 000 boîtes aux lettres ou remis aux établissements de traitement du courrier par les gros expéditeurs.



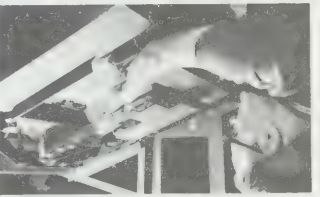
2 Les sacs sont déchargés aux 30 établissements mécanisés et à quelque 400 établissements non mécanisés de traitement du courrier.



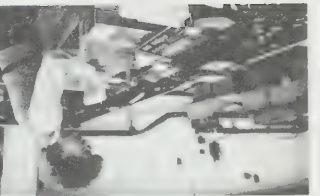
3 Les sacs sont placés sur des convoyeurs qui acheminent le courrier dans l'établissement mécanisé en fonction de la classe et de la catégorie.



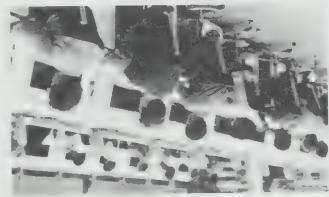
4 Les articles de grand et de petit format, ou de dimensions irrégulières, sont retirés du flot du courrier en vue d'un traitement séparé. Les colis sont codés et déposés dans des bacs qui sont rassemblés dans le secteur de groupage final pour être chargés dans les camions de livraison.



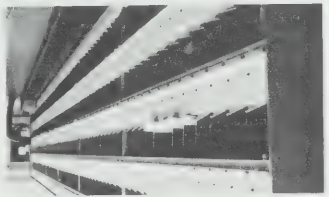
5 Les lettres de format standard sont placées dans une machine à séparer, à redresser et à oblitérer qui annule le timbre et imprime la date et le lieu.



6 Des convoyeurs acheminent les lettres oblitérées vers un lecteur optique de caractères. Cette machine lit le code postal de 30 000 lettres à l'heure et imprime sur l'enveloppe un code sous forme de bâtonnets verticaux de couleur reconnus par les machines de tri.



7 Les lettres rejetées par le lecteur optique—code postal illisible ou mal placé—sont envoyées aux pupitres de codage. Si possible, l'opérateur imprime les barres de codage verticales sur l'enveloppe qui est réintégrée au flot de traitement mécanisé. Dans le cas contraire, on procède à un tri manuel, qui est une opération plus lente. Les lettres qui ne sont pas de format standard exigent aussi un tri manuel.



8 Les lettres à adresse lisible automatiquement sont traitées par une trieuse électronique et casées selon 288 destinations à une cadence de 20 000 lettres à l'heure.



9 Au secteur de groupage final, les lettres sont réparties en fonction de la destination et transportées par camion, par avion, ou par rail vers plus de 8 000 installations postales.



10 Les facteurs ou les entrepreneurs livrent le courrier à plus de 10 millions d'adresses.

Les défis de la Société n'ont pas manqué d'attirer, au cours de l'année, l'attention de la population. En juin, le ministre responsable de la Société canadienne des postes a mis sur pied le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes. Le mandat de ce comité présidé par M. Allan Marchment consistait à examiner en profondeur le mandat législatif de la Société, ses lignes directrices en matière de productivité ainsi que ses modes d'exploitation. Le tout devait se faire dans le contexte de la rapide évolution sur les plans social, économique et technologique, en vue de prévenir des recommandations sur les exigences futures d'un réseau postal national.

Le rapport du groupe d'étude sur l'examen des programmes, mieux connu sous le nom de rapport Nielsen, présentait lui aussi des aspects du service postal.

On a également retenu les services d'experts-conseils de la maison Laventhol & Horwath pour faire enquête sur les accusations portées par un commis des Postes renvoyé par la Société. Bien que les experts-conseils aient jugé que toutes les accusations, à l'exception d'une seule, étaient sans fondement, ils signalaient dans leur rapport la nécessité d'améliorer la gestion de la Société.

Le ministre des Finances a signalé dans son discours du budget de février que la Société devra réduire son déficit d'exploitation à zéro d'ici la fin de l'exercice 1987-1988.

La direction de la Société a étudié ces recommandations et elle a préparé un éventail de réponses. À partir des instructions du ministre et de l'actionnaire, un plan d'entre-prise sera préparé et soumis pour approbation.

Pour être complétée avec succès, la tâche qui nous attend exigera des changements rapides et importants qui devront être acceptés et appuyés par les cadres de la Société, les employés, les syndicats et le public.

Les services postaux du Canada n'ont pas évolué au même rythme que les autres entreprises de services du secteur privé pour s'adapter aux nouvelles réalités technologiques, démographiques et salariales.

Pour que les consommateurs puissent bénéficier de services postaux aussi efficaces que ceux offerts par les autres entreprises du secteur tertiaire, il est essentiel que la Société dispose de la même liberté d'adopter des pratiques déjà répandues et généralement admises dans le secteur privé.

Les employés des Postes et leurs syndicats doivent aussi être prêts à accepter les normes du secteur privé sur le double plan de la productivité et de la qualité du service s'ils veulent que la Société demeure une entreprise viable et une source sûre d'emplois dans les années à venir.

Je suis persuadé que les progrès que nous avons réalisés à bien des égards au cours des cinq dernières années témoignent amplement de l'aptitude de la Société à relever les défis qui ont été lancés et à offrir aux Canadiens un service plus fiable qui ne soit un fardeau excessif ni pour l'usager ni pour le contribuable.

Le Canada a besoin d'un réseau postal fiable et économique, capable de répondre aux besoins des entreprises et des consommateurs en général, grâce à une infrastructure compétente requise par un industriel moderne livré à une concurrence mondiale grandissante.

Nous avons contribué au cours de la dernière année à jeter les bases d'une meilleure performance pour l'avenir.

Pour ma part, je n'ai aucun doute qu'avec le soutien de tous ceux qui reconnaissent la nécessité d'un service postal viable, la Société canadienne des postes sera à même de participer pleinement au développement économique du Canada de demain.

Le président-directeur général



Donald H. Lander

La Société canadienne des postes a progressé dans plusieurs domaines au cours de l'exercice financier 1985-1986.

Le volume de courrier, qui s'établit à 7,7 milliards d'envois, révèle une augmentation de 5,3 pour 100 par rapport à l'exercice précédent et la poursuite de la croissance qui a caractérisé les cinq années d'histoire de la Société.

Les revenus totaux de 2,8 milliards de dollars marquent un progrès de 10,3 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.



Pour desservir ces adresses, la Société a choisi la méthode de livraison la plus commode et la plus économique. Le service de facteurs, qui est la méthode la plus coûteuse, n'a été accordé que pour les nouvelles adresses des itinéraires existants, tandis que la solution des boîtes postales multiples et pour répondre à la croissance nouvelle. Nous reviendrons sur cette question de façon plus détaillée dans la section qui porte sur le service.

La Société a continué à s'intéresser de près à la question du rendement du service. Celui-ci est mesuré par le temps qu'il faut pour acheminer le courrier de l'expéditeur au destinataire. L'évaluation du rendement, qui repose sur des essais théoriques à partir de courriers contrôlés, mais aussi sur des essais visant le courrier réel reçu par de gros clients, a mis en évidence un manque d'uniformité dans les délais de livraison. Une partie importante du courrier continue de subir des retards inacceptables pour la Société et ses clients.

Tout en améliorant sa performance financière, la Société a continué à prendre des mesures pour étendre ses services à la population et jeter les bases d'une performance encore accrue dans l'avenir.


Afin de répondre aux besoins sans cesse croissants de la population et des entreprises, la Société a ajouté 181 500 adresses aux dix millions déjà desservies. Jamais encore, depuis sa création, la Société n'avait connu une telle croissance au cours d'une même année.

En même temps, les établissements et l'équipement de traitement du courrier et d'autres installations devenaient désuets. On n'avait pas toujours reconnu le besoin d'investissements et, dans certains cas, une efficacité accrue des opérations et une amélioration du service.

La Société s'est employée principalement au cours de l'année à mettre sur pied un système national intégré d'acheminement du courrier. Son objectif est d'assurer d'ici deux ans un service uniforme et fiable. Le rendement de ce système sera évalué à l'avenir par un groupe de contrôle dépendant du secteur privé. L'évaluation de celui-ci devrait être plus réaliste que celle de nos systèmes actuels, non vérifiés.

En ce qui a trait aux relations du travail, la Société et tous les syndicats postaux avec lesquels elle a négocié pendant l'année ont pu signer de nouvelles conventions collectives sans qu'il y ait de grève nationale. Je crois que c'est là un signe évident de l'assainissement du climat des relations patronales-syndicales au sein de la Société.

Lors de sa création, la Société a hérité d'une structure complexe de négociation comprenant 30 unités représentées par huit syndicats ou associations. Les négociations quasi-permanentes qui en résultent multipliaient évidemment les menaces de grève et les querelles de juridiction. La Société a présenté au Conseil canadien des relations du travail une requête de restructuration des unités de négociation dans le but de stabiliser à l'avenir les relations patronales-syndicales.

 Société canadienne des postes
Chairman of the Board
Président du conseil d'administration

L'honorable Michel Côté, C.P., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre, Il y a un an, je faisais part à vous changements des nombreux domaines. Ainsi, nous avons maintenu, voire souvent amélioré, la qualité de notre service. Pendant la période des fêtes, par exemple, nous avons livré plus de 98 pour 100 du courrier dans les délais convenus.

Comme le révèlent les états financiers de ce rapport, nous avons, au cours de cet exercice, réduit notre dépendance du financement gouvernemental dans une proportion plus grande que nous n'avions d'abord cru possible. Nous avons également parfois pu constater à notre clientèle certaines réductions des droits de port, telle cette réduction de 6 pour 100 sur l'affranchissement des cartes de souhaits des fêtes.

Cette année encore, nous avons conclu des conventions collectives avec un nombre important de nos employés sans mettre en péril nos relations industrielles. Cet heureux résultat témoigne non seulement de l'esprit conciliant et de la ténacité de notre personnel de direction et des représentants syndicaux, mais également de la maturité des relations qui se sont progressivement instaurées entre la Société et ses employés au cours des dernières années.

Le même période, l'organisation de la Société canadienne des postes presque tout entière a subi de profondes transformations. Parallèlement, la Société a procédé à une réévaluation de ses dépenses discrétionnaires ainsi qu'à une réduction de ses effectifs grâce à un programme d'indemnités de départ.

L'exercice financier qui vient de se terminer n'a pas manqué de défis pour chacun de nous. Il a également donné lieu à des réalisations dans de nombreux domaines. Ainsi, nous avons maintenu, voire souvent amélioré, la qualité de notre service. Pendant la période des fêtes, par exemple, nous avons livré plus de 98 pour 100 du courrier dans les délais convenus.

Comme le révèlent les états financiers de ce rapport, nous avons, au cours de cet exercice, réduit notre dépendance du financement gouvernemental dans une proportion plus grande que nous n'avions d'abord cru possible. Nous avons également parfois pu constater à notre clientèle certaines réductions des droits de port, telle cette réduction de 6 pour 100 sur l'affranchissement des cartes de souhaits des fêtes.

Cette année encore, nous avons conclu des conventions collectives avec un nombre important de nos employés sans mettre en péril nos relations industrielles. Cet heureux résultat témoigne non seulement de l'esprit conciliant et de la ténacité de notre personnel de direction et des représentants syndicaux, mais également de la maturité des relations qui se sont progressivement instaurées entre la Société et ses employés au cours des dernières années.

A la veille du cinquantième anniversaire de la création de la Société, nous sentons que le succès est de plus en plus à notre portée. Forte d'un mandat renouvelé découlant du Rapport Marchmont, forte également d'un nouveau président-directeur général et d'un personnel plus efficace, la Société pourra maintenir, voire améliorer, la qualité de son service. Ainsi, grâce à lui, nous aurons pas oublié que le Canada est un pays, un pays central, un pays où les entreprises et les individus ont besoin de services postaux. Nous aurons également pas oublié que le Canada est un pays, un pays central, un pays où les entreprises et les individus ont besoin de services postaux.

Enfin, au nom de mes collègues du conseil d'administration, j'aimerais remercier monsieur Frank Reidy pour les services qu'il a rendus à la Société pendant la durée de son mandat. Ses observations et ses conseils, en tant que membre sans cesse dévoué aux intérêts des particuliers et des entreprises établis dans les régions moins centrales de notre pays, nous auront toujours été très précieux. Ainsi, grâce à lui, nous aurons pas oublié que le Canada est un pays, un pays central, un pays où les entreprises et les individus ont besoin de services postaux.

Enfin, au nom de mes collègues du conseil d'administration, j'aimerais remercier monsieur Frank Reidy pour les services qu'il a rendus à la Société pendant la durée de son mandat. Ses observations et ses conseils, en tant que membre sans cesse dévoué aux intérêts des particuliers et des entreprises établis dans les régions moins centrales de notre pays, nous auront toujours été très précieux. Ainsi, grâce à lui, nous aurons pas oublié que le Canada est un pays, un pays central, un pays où les entreprises et les individus ont besoin de services postaux.



Le président du conseil d'administration

René J. Martin

Comparaison des quatre derniers exercices

Evolution financière (en millions de dollars)

	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
Revenus				
Affranchissement	1 882	2 027	2 119	2 341
Autres	156	150	155	192
Subvention pour publications culturelles	220	223	226	225
Dépenses				
Salaires et avantages	1 859	1 976	2 120	2 208
Transport	300	284	297	307
Frais relatifs aux bâtiments	131	144	150	136
Amortissement	68	71	77	80
Autres	191	225	251	237
Perte d'exploitation	291	300	395	210
Régularisation du financement du gouvernement	(29)	6	(48)	(26)
Financement du gouvernement	262	306	347	184
Perte exprimée en pourcentage des revenus	12,9 %	12,5 %	15,8 %	7,6 %
Actif				
À court terme	417	522	516	615
Immobilisations	1 540	1 548	1 504	1 479
Autres	303	333	350	358
Passif				
À court terme	319	424	419	518
Avantages reliés à la cessation d'emploi	303	334	350	358
Avoir du Canada	1 638	1 645	1 601	1 576
Statistiques d'exploitation				
Volumes (en millions d'objets)				
Courrier total traité	5 298	5 269	5 337	5 629
Troisième classe sans adresse	1 312	1 586	1 975	2 067
Total—Courrier d'origine	6 610	6 855	7 312	7 696
Pourcentage d'augmentation		3,7 %	6,7 %	5,3 %
Employés (nombre à la fin de l'exercice)				
À plein temps	54 407	54 372	54 009	52 345
À temps partiel	9 131	9 031	8 946	9 027
Total	63 538	63 403	62 955	61 372
Pourcentage d'augmentation (diminution)		(0,2 %)	(0,7 %)	(2,5 %)
Indicateurs de rendement				
Objets traités par heure de travail	220	225	235	241
Points de remise desservis par heure de travail	42	43	44	45
Arrêts de travail (journées-personnes perdues)	229	199	709	6 485

Table des matières

Comparaison des quatre derniers exercices	2
Lettre du président du conseil	3
Introduction par le président-directeur général	4
L'acheminement du courrier	6
Le service	7
Les gens	12
Finances et administration	14
Les états financiers	22
Le rapport des vérificateurs	23
Le conseil d'administration	34
La haute direction	35

Siège social de la
Société canadienne des postes
Confederation Heights
OTTAWA (Ontario)
K1A 0B1

1985-1986

RAPPORT ANNUEL



Société canadienne
des postes
Canada Post
Corporation

SEP 23 1992

